



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR**  
**“DR. LUIS ALONSO APARICIO”**  
**DIRECCIÓN DE POSGRADO Y EXTENSIÓN**

**“EL PERFIL DEL DIRECTOR EN LOS CENTROS ESCOLARES  
EFECTIVOS Y SU ROL EN LA MEJORA”**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**PRESENTADO POR:**  
**LICENCIADA KARLA YESSENIA LÓPEZ ÁLVAREZ**

**ASESOR**  
**MAESTRO JOSÉ ARÍSTIDES RAMOS SÁENZ**

**DICIEMBRE DE 2020**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR  
DR. LUIS ALONSO APARICIO**

**INGENIERO LUIS MARIO APARICIO GUZMÁN  
RECTOR**

**INGENIERO OSCAR GIOVANNI DURÁN VIZCARRA  
VICERRECTOR ACADÉMICO**

**LICENCIADA FIANA LIGIA CORPEÑO RIVERA  
VICERRECTORA ADMINISTRATIVA**

**MAESTRO JORGE ALBERTO ESCOBAR  
DECANO FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**LICENCIADA ROXANA MARGARITA RUANO CASTILLO  
DIRECTORA DE ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA**

**MAESTRA REBECA RAMOS DE CAPRILE  
DIRECTORA DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN**



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR  
DR. LUIS ALONSO APARICIO**

**MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR**

---

**Mtra. Nury Elizabeth Ramírez Inglés  
Presidente**

---

**Mtro. Edgar Lucio Lezama Aparicio  
Primer Vocal**

---

**Mtra. Luisa Raquel Araya Moreno  
Segundo Vocal**

---

**Mtro. José Arístides Ramos Sáenz  
Asesor**



UNIVERSIDAD PEDAGOGICA DE EL SALVADOR  
"Dr. Luis Alonso Aparicio"  
Facultad de Educación

Mes: DICIEMBRE

Año: DOS MIL VEINTE

En la Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio" (Modalidad Virtual), a las dieciocho horas del día veintidós de diciembre del año dos mil veinte, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: "EL PERFIL DEL DIRECTOR EN CENTROS ESCOLARES EFECTIVOS Y SU ROL EN LA MEJORA", presentado por: LCDA. KARLA YESENIA LÓPEZ ÁLVAREZ para optar al grado de MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN. El tribunal estando presente la interesada, después de haber deliberado sobre la defensa de su trabajo de graduación, ACUERDA: **APROBAR**

MTRA. NURY ELIZABETH RAMÍREZ INGLÉS  
Presidente

MTRO. EDGAR LUCIO LEZAMA APARICIO  
1er. Vocal

MTRA. LUISA RAQUEL ARAYA MORENO  
2do. Vocal

LCDA. KARLA YESENIA LÓPEZ ÁLVAREZ  
Sustentante

## **DEDICATORIA**

A nuestro Padre Celestial, a mis padres y familiares, porque han estado conmigo en cada paso que he dado, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo un gran apoyo en todo momento.

Con mucho amor y cariño les dedico todo mi esfuerzo y trabajo puesto para la realización de esta tesis de maestría.

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, a Dios por haberme guiado por el mejor camino brindándome sabiduría hasta llegar al triunfo; en segundo lugar, a mis padres mi madre presente en la tierra y mi padre que se nos adelantó al cielo, que han sido un apoyo incondicional por sus consejos y confianza en mí en todo momento que me ayudo y llevo hasta donde estoy ahora. A mi esposo que ha estado incondicional apoyándome a lo largo de este periodo de maestría, a mi amado hijo que es la fuente de inspiración de cada uno de mis proyectos. Además, a los amigos de diferentes áreas de la ciencia que aportaron con un grano de conocimiento y ánimo a lo largo y ancho de este trabajo de investigación. Finalmente, a mi asesor de tesis quien me ayudo en todo momento, por sus consejos y paciencia, MSc. José Arístides Ramos, de la misma manera a todos los catedráticos que tuvieron siempre consideración y apoyo en mi formación profesional la cual sin ellos no podría haber culminado.

***Licda. Karla Yessenia López Álvarez***

## RESUMEN

Este tiene como propósito principal determinar el perfil del director en los centros escolares efectivos y su rol en la mejora de la gestión institucional. El enfoque metodológico utilizado es de carácter cualitativo, debido a que la acción indagatoria documental, se movió en un proceso circular dinámico entre los hechos y las interpretaciones que se realizaron a los documentos que fueron objeto de estudio, lo que desarrolló mediante un análisis de contenido profundo; una investigación documental, caracterizada por la utilización de documentos; la recolección, selección, análisis y presentación de resultados coherentes; realizando un proceso de abstracción científica, generalizando sobre la base de lo fundamental. Los resultados, en términos generales, manifiestan que el perfil y su rol en la mejora, están marcado por el cumplimiento de las atribuciones y obligaciones legales; las funciones, competencias y roles que desempeña en pro de la mejora continua de la calidad de los procesos y productos de la escuela. Mejora que se genera cuando el equipo directivo aprende de sí mismo, y de su entorno; es decir, utiliza sus errores como oportunidades de aprendizaje, potencia el conjunto de fortalezas que el contexto interno le brinda, y aprovecha las oportunidades que el medio externo le ofrece, realiza una planificación estratégica y operativa contextualizada y tiene en cuenta el contorno dinámico y cambiante que lo envuelve constantemente.

**PALABRAS CLAVES:** Perfil, director, funciones, competencias, eficacia, eficiencia, rol, gestión institucional.

## **ABSTRACT**

Its main purpose is to determine the profile of the principal in the effective schools and its role in improving institutional management. The methodological approach used is qualitative in nature, because the documentary inquiry action, moved in a dynamic circular process between the facts and the interpretations that were made to the documents that were studied, which he developed through an in-depth analysis; a documentary research, characterized by the use of documents; the collection, selection, analysis and presentation of coherent results; performing a process of scientific abstraction, generalizing on the basis of the fundamentals. The results, in general terms, state that the profile and its role in improvement, are marked by the fulfillment of the legal powers and obligations; the roles, competencies and roles it plays in order to continuously improve the quality of the processes and products of the school. Improvement that is generated when the management team learns from itself, and from its environment; that is, it uses its errors as learning opportunities, enhances the set of strengths that the internal context provides, and takes advantage of the opportunities that the external environment offers it, performs contextualized strategic and operational planning and takes into account the dynamic and changing contour that constantly envelops it.

**KEY WORDS: Profile, director, roles, competencies, efficiency, efficiency, role, institutional management.**

## ÍNDICE

PRESENTACIÓN.....	i
INTRODUCCIÓN .....	iii
CAPÍTULO 1 .....	17
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	17
1.1 Antecedentes .....	17
1.2 Definición o planteamiento del problema .....	23
1.3 Objetivos .....	24
1.4 Justificación del estudio .....	25
1.5 Alcances y limitaciones del estudio.....	30
Alcances .....	30
CAPÍTULO 2 .....	32
MARCO TEÓRICO .....	32
2.1 Competencias Director Escolar Efectivo .....	33
2.1.1 Gestor de un centro escolar en aras de la calidad. ....	33
2.1.2 Fomenta la calidad y excelencia académica en el centro escolar. ....	33
2.1.3 Es un director con liderazgo dentro de la comunidad escolar. ....	34
2.1.4 Líder en la integración del centro escolar y la comunidad a la que pertenece el centro escolar. ....	34
2.2 Funciones del director en un Centro Escolar Efectivo .....	35
2.2.1 Director Gerente.....	35
2.2.2 Líder Pedagógico. ....	37
2.3 El director como gerente y líder pedagógico del centro escolar.....	37
2.3.1 Organización diaria de sus horas laborales.....	37
2.3.2 Delegación de responsabilidades.....	38
2.3.3 Toma de decisiones. ....	38
2.3.4 Organiza reuniones con la comunidad educativa con diferentes objetivos. ....	38
2.3.5 Favorece a un clima laboral agradable.....	38
2.3.6 Informa e implementa el Plan Escolar Anual (PEA). ....	39

2.3.7	Integra e involucra a los padres de familia. ....	39
2.3.8	Se encarga del seguimiento de indicadores educativos.....	39
2.3.9	Motiva a trabajar en función del aprendizaje. ....	40
2.3.10	Hace una correcta ejecución de las planificaciones didácticas de los docentes.....	40
2.3.11	Hace visitas al aula para evaluaciones pedagógicas y monitorea la evaluación de los aprendizajes de los docentes.....	40
2.3.12	Promueve el desarrollo de los docentes y la innovación pedagógica.	41
2.4	Directores exitosos de centros escolares.....	41
CAPÍTULO 3 .....		46
METODOLOGÍA .....		46
3.1	Método o enfoque metodológico.....	46
3.2	Técnicas.....	48
3.2.1	Análisis de contenido.....	48
3.3	Estrategia de análisis de datos .....	54
CAPÍTULO 4 .....		55
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....		55
CAPÍTULO 5 .....		94
CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE MEJORA .....		94
5.1.	Conclusiones .....	94
5.2.	Propuesta de mejora.....	102
REFERENCIAS.....		120

## PRESENTACIÓN

El presente documento corresponde al tema de estudio denominado: “El perfil del director en los centros escolares efectivos y su rol en la mejora”, realizado en el año dos mil veinte; se centra en dar respuesta a la pregunta central de investigación “¿Cuál es el perfil del director de los centros escolares efectivos y su rol en la mejora de la gestión institucional?” con el propósito principal de “determinar el perfil del director y su rol en la mejora de la gestión institucional”.

La importancia de este estudio, radica en el impacto que tiene en los actores educativos, especialmente los directores, en el sentido, que se identifican las funciones, se caracterizan las competencias, se explican los roles que desempeñan los directores para el logro de la eficacia y eficiencia institucional; se construye una propuesta de mejora sobre el perfil del director de los centros escolares efectivos de Educación Media para la promoción del logro de la mejora de la gestión institucional.

Los aportes de este estudio son de mucho provecho para la comunidad educativa de las instituciones educativas oficiales, autoridades del Ministerio de Educación, Organizaciones No Gubernamentales y Gubernamentales de la Sociedad, instituciones nacionales e internacionales, y la Universidad Pedagógica de El Salvador “Dr. Luis Alonso Aparicio”. De hecho, los resultados facilitaron la generación de una propuesta de mejora que enfatiza en la construcción del perfil del director en los centros escolares efectivos y su rol en la mejora, lo que contribuye con el esfuerzo de transformar y fortalecer el sistema educativo, empoderar la escuela y eliminar las barreras de acceso a una educación oportuna, integral, de calidad y en condiciones de equidad.

En este orden de ideas los resultados, consideran que el perfil del director en los centros escolares efectivos y su rol en la mejora, tiene que estar enmarcado por el cumplimiento de las atribuciones y obligaciones legales; las funciones,

competencias y roles que desempeña en pro de la mejora continua de la calidad de todos y cada uno de los procesos y productos de la escuela. La mejora se genera cuando, el equipo directivo del centro escolar aprende de sí mismo, y de su entorno; es decir cuando utiliza sus errores como oportunidades de aprendizaje, potencia el conjunto de fortalezas que el contexto interno le brinda, y aprovecha las oportunidades que el medio externo le ofrece, realiza una planificación estratégica y operativa de su futuro contextualizada y tiene en cuenta el contorno dinámico y cambiante que lo envuelve constantemente.

La pertinencia para lograr la mejora de la educación nacional, motivación del investigador para adentrarse en la temática, beneficios personales y sociales; se interpreta única y exclusivamente los datos provenientes de la observación documental, análisis de contenido y la triangulación de las fuentes, obtenida de los documentos seleccionados; hallazgos que facilitan la formulación de las conclusiones y las recomendaciones, convertidas en sugerencias de mejora sobre el objeto de estudio, concretizadas en el plan de mejora como acciones estratégicas para la mejora continua de la calidad educativa.

La línea de investigación con la que se ha pretendido trabajar este documento está centrada en las “Ciencias de la Educación”; debido tiene especial relevancia con todo el tema de análisis actual de la educación nacional que gira en torno al objeto de estudio sobre el perfil del director y su rol en la mejora de la gestión institucional. La metodología utilizada responde al enfoque cualitativo, porque la acción indagatoria documental, se movió en un proceso circular dinámico entre los hechos y las interpretaciones, que se realizaron a los documentos objeto de estudio; se realizó una investigación documental, caracterizada por la utilización de documentos; la recolección, selección, análisis y presentación de resultados coherentes utilizando procedimientos lógicos y metodológicos; realizando un proceso de abstracción científica, generalizando sobre la base de lo fundamental.

## INTRODUCCIÓN

La efectividad de un centro escolar no puede ser medida, sino en relación al tipo de estudiante, con los que trabaja, equipo docente, perfil del director y subdirector, así como en relación al tipo de procesos pedagógicos y administrativos que son puestos en marcha por su comunidad educativa. El perfil del director tiene que integrar factores claves como competencias referidas al liderazgo, estilo directivo, desarrollo profesional, organización del tiempo y del personal, formulación de metas, expectativas compartidas, políticas para generar mayor rendimiento, participación activa de docentes, alumnos y familia en la toma de decisiones en las actividades escolares.

En la presente investigación realizada en el año 2020, se resumen los principales hallazgos sobre el perfil del director de los centros escolares efectivos y su rol en la mejora de la gestión institucional.

Este estudio tenía como finalidad principal determinar el perfil del director en los centros escolares efectivos y su rol en la mejora de la gestión institucional.

Este estudio, sobre el perfil del director en los centros escolares efectivos y su rol en la mejora, se realiza a partir de cuatro preguntas ejes claves:

La pregunta central a la que se pretende dar respuesta con los resultados teóricos de esta investigación documental está orientada a determinar: ¿Cuál es el perfil del director de los centros escolares efectivos y su rol en la mejora de la gestión institucional?

Las preguntas específicas que se pretenden responden con los hallazgos documentales de este estudio, están dirigidas a identificar: ¿Qué funciones

desempeña los directores para el logro de la eficacia en los centros escolares efectivos? ¿Qué competencias poseen los directores para generar la eficiencia en los centros escolares efectivos? ¿Qué roles desempeñan los directores en la mejora de la gestión institucional en los centros escolares efectivos?

El presente documento que contiene el informe final de la investigación sobre el perfil del director en los centros escolares efectivos y su rol en la mejora, consta de los apartados siguientes:

El apartado correspondiente a la presentación, establece información general sobre el tema de estudio el perfil del director en los centros escolares efectivos y su rol en la mejora, su importancia, aportes, pertinencia para lograr la mejora de la educación superior que ofrece la institución, motivación de la investigación para adentrarse en la temática, beneficios personales y sociales. Asimismo, se define la línea de investigación con la que se trabaja todo el documento y cómo esta tiene especial relevancia con todo el tema de análisis de la Educación Superior.

El apartado de la introducción, sirve para dar un acercamiento a los lectores del trabajo que se ha realizado, su desarrollo está condicionado únicamente al trabajo en sí; es decir, que su intencionalidad es introducir la tesis, circunscribiéndose a lo que se desarrolló en ella. Así, se aborda cómo se ha realizado el trabajo, los capítulos que la componen, una descripción de cada uno de ellos, concluyendo con una valoración personal del trabajo que se ha realizado.

El Capítulo 1, contiene el planteamiento del problema en donde se expuso la necesidad de realizar la investigación sobre el perfil del director en los centros escolares efectivos y su rol en la mejora, por tanto, se sustenta el interés que existe en proyectar este estudio al respecto. Este apartado contiene los antecedentes, la definición o planteamiento del estudio, los objetivos, general y específicos de investigación, la justificación del estudio, y las limitaciones del estudio.

El Capítulo 2, presenta el marco teórico del fenómeno objeto de estudio, es decir, perfil del director en los centros escolares efectivos y su rol en la mejora, se analiza desde una perspectiva sociológica, filosófica y epistemológica, a partir de posturas de diversos autores, que fundamentan y respaldan conceptual y teóricamente los principales propósitos de la investigación y la posición de la investigadora para dar sustento conceptual a los resultados de esta investigación en el año dos mil veinte.

El Capítulo 3, contiene la metodología, donde se explica cómo se realizó el proceso de investigación documental, enfocándose en el trabajo de campo. Se describen y argumentan las principales decisiones metodológicas adoptadas, detallando el método y enfoque metodológico, los tipos de investigación, los participantes, las técnicas e instrumentos de recolección de información y la estrategia de análisis de datos.

El Capítulo 4, plantea el análisis y discusión de resultados, después de haber recolectado, procesado, clasificado, interpretado y triangulado la información documental en forma descriptiva y cualitativa, con énfasis en las valoraciones convergentes y divergentes más relevantes obtenidas de los informantes claves en los documentos nacionales e internacionales analizados, mediante de matrices de codificación y categorización.

El Capítulo 5, presenta las conclusiones, que constituyen la parte medular del trabajo teórico y documental realizado estableciendo relaciones entre la parte concreta y la abstracta; resume los principales resultados del estudio, a los que se llegó luego de verificar el logro de los objetivos general y específicos planteados al comienzo de la investigación; se resaltan los aportes logrados en el campo de la investigación; y se establecen conclusiones por cada uno de los objetivos propuestos.

También, se formula una propuesta de mejora definida a partir de las conclusiones, que integra los componentes: Descripción. Justificación. Plan de acción con (Ejes estratégicos. Objetivos estratégicos. Acciones de mejora. Indicadores). Responsables. Temporalización. Evaluación.

Finalmente, se presentan las referencias, que contiene la bibliografía física y digital utilizada para fundamentar el trabajo de investigación; y los correspondientes de anexos que constituyen el soporte instrumental para la recolección, procesamiento e interpretación de los datos recolectados que fundamentan los resultados de esta investigación.

# **CAPÍTULO 1**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En el Capítulo 1, se estructura la idea de la investigación, refiriéndose al perfil del director de los centros escolares efectivos y su rol en la mejora institucional. Constituye el primer acercamiento al objeto de estudio, presenta una panorámica general a estudiar, define la problemática a ser abordada en los siguientes subapartados: Antecedentes, definición del problema, objetivos, justificación, alcances y limitaciones del estudio.

### **1.1 Antecedentes**

En los antecedentes se integran los elementos teóricos acerca del desarrollo de la orientación científica del tema de estudio, se enfoca en el recorrido histórico, las perspectivas teóricas que se han ido surgiendo y que son consideradas las más significativas de la temática referida al perfil del director en los centros escolares efectivos y su rol en la mejora. También, se ofrece una explicación sobre el origen de la problemática planteada, identificando su proceso evolutivo, situando al tema en su marco natural, social, cultural e histórico; asociado con problemáticas similares y los estudios que le anteceden.

Existe una variedad de literatura sobre el perfil del director en centros escolares efectivos y su rol en la mejora, de la que se puede considerar como elementos que sirven como aportes y antecedentes para esta investigación con el objeto de profundizar en este tema los que a continuación se presentan.

La Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo (FEPADE), en el año 2001 en su investigación “Liderazgo, incentivos y otras claves para la gestión

escolar exitosa”, destaca el liderazgo directivo como un factor necesario para la mejora de la calidad educativa. Analiza los resultados en el desempeño de los maestros al hacer una mezcla de incentivos económicos y no económicos. Reúne una serie de prácticas beneficiosas constructivistas que se generan a partir del liderazgo directivo y de la mano de la inclusión de los padres de familia en la actividad escolar. Menciona el compromiso que algunos directores desean tener para el desarrollo profesional en el centro escolar a través de un liderazgo efectivo pero que se ve opacado por las mínimas oportunidades y expectativas de alcanzar dicho compromiso.

Ruiz, López y Larrea (2017) en su investigación “La organización escolar como variable asociada al logro educativo”, presentan un análisis en donde se menciona que las actividades que se realizan para la buena gestión del tiempo y de organización del personal, lo que da una buena estructura educativa en la jornada escolar. Se enumeran cada uno de los factores que conlleva a una administración adecuada y las acciones que deben tomarse para que una buena organización se lleve a cabo. Alude también al conjunto de acciones que se deben poner en práctica para alcanzar metas y expectativas que se desean alcanzar dentro del centro escolar concientizando a todo el personal para que asuma la responsabilidad de mejora de manera compartida.

Küpfer (2013), en su estudio “El liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje”, intenta dar una visión amplia y generalizada de cómo se ve influenciada la educación por diferentes factores, los cuáles muchas veces no toman en cuenta el rol del liderazgo. Menciona la costumbre del Ministerio de Educación de entregar lineamientos básicos para la mejora hasta llegar al punto en que el centro escolar es descentralizado con respecto a las responsabilidades que deben poseer los encargados del liderazgo y se da mayor protagonismo en cuanto al rol de otros actores. Se analiza la manera en la que el liderazgo directivo influye en sumo grado en los resultados de los alumnos contribuyendo a la mejora escolar

y sobre las condiciones y capacidades de los docentes de una forma que se vuelve sostenible.

En la investigación Lemus y Mena (2015), se busca dar una explicación amplia de “Eficacia escolar y cómo debe ser la gestión del director en los centros educativos de Educación Media Cristiano Evangélicos”. Trata de enumerar aspectos importantes para la mejora en el sistema educativo a nivel nacional. Se comprobaron que los factores de acondicionamiento y ambientación dentro de los centros escolares, las políticas educativas generan un mayor rendimiento. El contenido teórico explica que el rol del Director y su gestión deben ser efectiva y debe poseer liderazgo. Se hicieron entrevistas a los docentes, así como cuestionarios.

De igual manera se cumple con eficacia el utilizar el estilo directivo participativo, el cual sugiere al director mayor preocupación por fomentar la participación en conjunto de docentes, alumnos y familiares tanto en la toma de decisiones como en las actividades escolares.

Este estudio los docentes están de acuerdo en que el principal actor educativo es el alumno y aunque el docente es el que debe formar al alumno, el responsable de la conducción y rendimiento escolar es exclusividad del director. La investigación es cualitativa (encuestas, entrevistas, cuestionarios), y busca definir factores de gestión del director que influyen en la eficacia escolar.

Las escuelas en la actualidad deben cambiar la visión que tienen los directivos para contribuir a la preparación de conocimientos, habilidades y destrezas que ayuden al desarrollo de las capacidades de los alumnos.

La investigación de Valerio Contreras, I. A. (2009), denominada “Perfil del Director de Escuela Primaria y su Impacto en el Desempeño Efectivo de la

Institución”, reconoce la implicación de verdaderos líderes que busquen la creación de nuevas formas de organización; señala experiencias a aprender de los diferentes puntos de vista y perspectivas de los participantes que aporten a la estructuración de un perfil de director que conduzca a un liderazgo académico efectivo y que pueda servir como base a la formación curricular tanto para el mismo director como para los docentes.

Bonilla (2007), en su investigación determinar el “Perfil adecuado del director en las escuelas públicas y la gestión” que debe realizar, así como también aborda las características que debe poseer para ser un buen líder. Menciona las desventajas que tienen los directores, pero a pesar de estas, logran hacer cambios significativos en las instituciones donde laboran. En toda institución se deben buscar procesos de calidad en los que se reconozca el papel fundamental de un líder, que se concentre menos en dirigir y controlar, y se ocupe más en desarrollar y apoyar.

Esta investigación de Bonilla (2007), presenta una visión de cómo concebir procesos a desarrollar en la escuela para promover el desarrollo profesional del equipo, así también la evaluación educativa de estos procesos, y hacer un cambio en la cultura escolar para lograr procesos educativos de calidad y la consolidación del liderazgo del director, a través de procesos de planeación y organización, además que deben ser no solo líderes del centro educativo, sino de la comunidad a la que pertenecen.

Bonilla (2007), recomienda que sea prioritaria la capacitación de los directivos, implementación de nuevas formas de administración y mecanismos de participación de la comunidad y la implicación del Estado con la implementación de mecanismos de seguimiento y evaluación de la labor directiva escolar.

El estudio de la problemática de la efectividad escolar en el contexto iberoamericano tuvo sus orígenes en los países sajones Estados Unidos, Holanda,

Canadá, Australia y sus aportaciones validaban muchas de las creencias y expectativas que sustentaban esas sociedades acerca de la escuela y lo que se debían aprender en ella, se obligan constantemente a la búsqueda de la excelencia y la perfectibilidad, especialmente en materia educativa. En este sentido, los estudios de Weber (1971), Edmonds (1979) y Coleman (1966), tuvieron una fuerte inclinación hacia la efectividad en el aprendizaje de los pobres (Ramos Ramírez, G. A., 2014).

En el contexto Latinoamericano, de acuerdo a Ramos Ramírez, G. A. (2014), los estudios de la problemática de la eficacia escolar son relativamente nuevos, no es sino hasta 1973 Schielbein y Farrel demuestra que en Chile (país pobre en ese entonces), la escuela hace la diferencia en cuanto al aprendizaje del estudiante, y ejerce mayor influencia en ellos que en las sociedades más ricas. En México se inician los estudios de la influencia de la escuela en el aprendizaje a través de las aportaciones de Schelmeles (1997), aunque Guerrero (1996) ya había analizado el papel de los directores escolares en la gestión eficaz de los centros.

En el contexto salvadoreño, los estudios sobre efectividad escolar se han enfocado básicamente en analizar los factores asociados al rendimiento de los estudiantes y han sido elaborados mayormente por el Ministerio de Educación; sin embargo, existen investigaciones llevadas a cabo por extranjeros que abarcan algunos indicadores relacionados con la efectividad escolar.

Klees y Well (1983), citado por Ramos Ramírez, G. A. (2014), evalúan la Reforma Educativa de 1968 y sus implicaciones en un país en guerra y en grandes contradicciones sociopolíticas. El aspecto más relevante es la importancia que da a la aplicación del proyecto de Televisión Educativa, como una variable de eficacia del sistema educativo en general. Enfatiza la importancia de la aplicación de este proyecto en la Educación Media de las zonas urbanas y sus consecuentes ventajas para la educación nacional.

El primer estudio del Ministerio de Educación (2000) sobre “los factores asociados al rendimiento de los estudiantes que realizaron la Prueba de Aprendizajes y Aptitudes para Egresados (PAES)”, demostró principalmente que:

*“la efectividad de una escuela no puede ser medida sino en relación al tipo de alumnado con el que trabaja, así como en relación al tipo de procesos pedagógicos que son puestos en marcha por sus docentes” (Ministerio de Educación, 2000).*

El Ministerio de Educación (2003), realizó un estudio sobre los avances en materia de reforma educativa partiendo del concepto de calidad de la educación. Entre los resultados se encuentran la poca capacidad de logro que el sistema educativo en general ofrece a los estudiantes menos favorecidos económicamente. En el Bachillerato sólo el 8% se situó en el nivel superior a 7.0 sobre 10.0. A pesar de eso los avances en cuanto a la aplicación de estrategias para mejorar la enseñanza han sido un elemento motivador en la mejora de la educación.

Rodríguez, Simpson y Heyman (2004), en un proyecto financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y el Ministerio de Educación, demuestran en los hallazgos que la educación actual no articula un parangón con los conceptos actuales de calidad ni eficacia escolar que el Ministerio de Educación utiliza.

Mella, O (2007), realiza un “Análisis de valor agregado. Análisis de la trayectoria de una muestra de estudiantes de 9º grado a Bachillerato, en sus hallazgos plantea que los centros públicos obtienen en general mejor valor agregado que los resultados de las pruebas PAES; y que los centros públicos presentan una variabilidad en cuanto a los valores agregados en mayor proporción que en los resultados escolares.

En la actualidad hace falta la realización de estudios sobre la efectividad escolar en el contexto escolar salvadoreño, este estudio permitirá generar más insumos de reflexión sobre esta problemática en cuestión.

En virtud de lo anterior, los resultados de estos estudios internacionales y nacionales, revelan el origen de la problemática en que es necesario contar con un perfil de director, en los centros escolares efectivos y su rol en la mejora de la gestión institucional en el año 2020. El perfil tiene que integrar componentes o factores claves como competencias referidas al liderazgo, estilo directivo, desarrollo profesional, organización del tiempo y del personal, formulación de metas, expectativas compartidas, políticas para generar mayor rendimiento, participación activa de docentes, alumnos y familia en la toma de decisiones en las actividades escolares.

## **1.2. Definición o planteamiento del problema**

En esta investigación documental se pretende acercarse al problema, entendiendo y expresando que es una diferencia entre lo real y lo esperado, argumentando las causas y posibles consecuencias; a partir de la definición de las siguientes preguntas:

La pregunta central a la que se pretende responder con los resultados teóricos de esta investigación está orientada a determinar:

- ¿Cuál es el perfil del director de los centros escolares efectivos y su rol en la mejora de la gestión institucional?

Las preguntas específicas pretenden dar respuesta a los hallazgos documentales de este estudio y están dirigidas a identificar:

- ¿Qué funciones desempeña los directores para el logro de la eficacia en los centros escolares efectivos?
- ¿Qué competencias poseen los directores para generar la eficiencia en los centros escolares efectivos?
- ¿Qué roles desempeñan los directores en la mejora de la gestión institucional en los centros escolares efectivos?

### **1.3 Objetivos**

Los objetivos constituyen los propósitos que expresan el fin que se pretende alcanzar en esta investigación, por lo que, todo el desarrollo del trabajo teórico es orientado hacia logro de los objetivos general y específicos. Sirven de guías de acción en este estudio, para evitar confusiones, desviaciones e interpretaciones inadecuadas en el desarrollo de la investigación y el alcance en el tiempo previsto y con los recursos disponibles. En este escenario descrito, se plantean a continuación los objetivos que guían y orientan estratégicamente el desarrollo de esta investigación.

#### **Objetivo General:**

- Determinar el perfil del director en los centros escolares efectivos y su rol en la mejora de la gestión institucional.

### **Objetivos Específicos:**

- Identificar las funciones que desempeña el director en los centros escolares efectivos en el logro de la eficacia institucional.
- Caracterizar las competencias que posee el director de los centros escolares efectivos para la generación de la eficiencia institucional.
- Explicar el rol que desempeña el director de los centros escolares efectivos, en la mejora de la gestión institucional.
- Construir una propuesta de mejora del perfil del director de los centros escolares efectivos y su rol en la mejora de la gestión institucional.

#### **1.4. Justificación del estudio**

En este apartado se expresan el por qué y para qué se realiza el estudio denominado “El perfil del director en los centros escolares efectivos y su rol en la mejora”, por medio de la exposición de las razones de importancia, motivación y beneficios que se derivan de ello; a partir de los criterios de conveniencia, relevancia social, implicaciones prácticas, valor teórico y utilidad metodológica.

La gestión escolar establece las bases para que los procesos pedagógicos se desarrollen con calidad y con la participación de toda la comunidad educativa; en ese contexto, un director escolar efectivo es la clave para dinamizar los procesos escolares (Ministerio de Educación, 2008).

La dirección según el Ministerio de Educación (2008), debe ejercer un liderazgo pedagógico con una clara visión educativa que le permita orientar la acción escolar hacia la mejora continua de los aprendizajes. Además, gerenciar

efectivamente y de manera equilibrada su autoridad, por ello es necesario dotarlo de herramientas que desarrollen su capacidad técnica para la toma de decisiones, delegación de la autoridad y organización de la participación de los diferentes actores escolares desde los roles que desempeñan.

La dirección escolar, según el Ministerio de Educación (2008), es determinante para una gestión escolar efectiva, entendida esta como la que logra y es garante que los estudiantes aprendan y que lo aprendido les sirva para la vida.

La dirección, de acuerdo al Ministerio de Educación (2008), debe monitorear los indicadores que contribuyen al éxito escolar, tales como: rendimiento académico, asistencia, buenas prácticas pedagógicas, ambiente adecuado para el aprendizaje, organización escolar, planeamiento institucional efectivo, participación y liderazgo que integre la visión pedagógica y gerencial.

En ese contexto, el director escolar debe estar consciente de la autoridad que le ha sido delegada por el Ministerio de Educación y de la responsabilidad de generar resultados, por los cuales debe rendir cuentas.

Al hablar legalmente de centros escolares efectivos, las primeras personas que aparecen en el escenario son los directores, que, según el Artículo 4 del Reglamento de la Ley de la Carrera Docente de 1996 (RLCD), son los educadores que tienen la responsabilidad de orientar técnica y administrativamente la labor de las instituciones educativas.

El Artículo 36 del RLCD, prescribe que son atribuciones y obligaciones del director de una institución educativa, entre otras son las siguientes:

- Promover y organizar el Consejo Directivo Escolar, el Consejo de Profesores y el Consejo de Alumnos, velando por su correcto funcionamiento.

- Planificar y organizar el trabajo docente en forma participativa con el consejo de profesores, atendiendo los planes y programas de estudio y disposiciones que se reciban en tal sentido.
- Realizar actividades de orientación pedagógica y administrativa al personal docente de la institución mediante reuniones de trabajo.
- Dar seguimiento pedagógico a los maestros en las aulas, con propósitos de observar su desempeño y proporcionar la ayuda técnica necesaria.
- Organizar la matrícula escolar.
- Elaborar y autorizar mensualmente el pago de salario del personal de la institución.
- Legalizar con su firma y sello de la institución, los certificados, títulos, constancias y certificaciones de calificaciones de los estudiantes.
- Estimular y apoyar las iniciativas de los docentes de la institución, cuando favorezcan el desarrollo de las actividades escolares.
- Organizar anualmente al personal docente, asignándoles los grados o secciones, en base a las preferencias, experiencia, aptitudes, habilidades y destrezas de los educadores.
- Apoyar innovaciones pedagógicas que tiendan a cualificar la educación.
- Velar por que la institución educativa esté abierta, media hora antes de iniciar las labores y cerrada al finalizar las mismas.
- Sustituir al profesor de aula cuando éste no asista a la institución y el subdirector tenga grado a su cargo, en el nivel de educación básica.
- Investigar con el Consejo y el personal docente las causas que generan la inserción, ausentismo y repitencia escolar en su institución, con propósitos de atender las que sean endógenas al Sistema.
- Extender en forma gratuita las constancias y certificaciones de estudio que le fueren solicitados por los estudiantes, padres o encargados.
- Entregar conforme inventario, los bienes de la institución tales como equipo, mobiliario, libros y los documentos que forman parte del Registro Escolar, al

momento de cesar en sus funciones y recibirlos en la misma forma, al asumir al cargo.

- Emitir los informes que le sean solicitados en su calidad de funcionario, que de acuerdo a la Ley y su labor debe realizar.
- Firmar y sellar todo documento que le fuere solicitado razonando su firma, si fuese necesario, pero sin poder denegarla.
- Organizar en forma participativa el horario general de clases de la institución;
- Velar por la conservación del Registro Académico de los alumnos y exalumnos de la institución.
- Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos y disposiciones que, sobre la carrera docente, la educación y como empleado público le competen, en base a los procedimientos establecidos.
- Convocar y presidir las reuniones del Consejo de Profesores.
- Promover la armonía y respeto entre el personal docente, alumnos y padres de familia.
- Orientar al personal docente y administrativo para el mejor ejercicio de sus funciones.
- Establecer y mantener buenas relaciones con los padres de familia, tutores o encargados con la finalidad de obtener información que favorezca la adaptación de la institución a las necesidades de los alumnos y a la vez compartir la responsabilidad en la educación de los mismos.
- Designar con el aval del Consejo de Profesores, a un miembro del personal docente, para que, en ausencia coincidente del director y el subdirector, asuma las funciones de coordinar las actividades de la institución educativa.
- Llevar el expediente del desempeño profesional de los educadores.
- Elaborar junto con el subdirector el Reglamento Interno de la institución educativa, enriquecerlo con la participación del Consejo de Profesores y darlo a conocer al Consejo Directivo Escolar.

En este estudio, la relevancia social, radica en el impacto que tiene en los actores educativos, especialmente los directores de los centros escolares efectivos, en el sentido, que se identifican las funciones, se caracterizan las competencias, se explica el rol que desempeña el director para el logro de la eficacia institucional; y finalmente se construye una propuesta de mejora sobre el perfil del director de los centros escolares efectivos y su rol en la mejora de la gestión institucional.

Los resultados de este estudio son de mucho provecho para la comunidad educativa de las instituciones educativas, autoridades del Ministerio de Educación, Organizaciones No Gubernamentales y Gubernamentales de la Sociedad, instituciones nacionales e internacionales, y la Universidad Pedagógica de El Salvador.

En esta investigación, las implicaciones prácticas, enfatizan en que los resultados contribuyen, con la generación de una mayor conciencia entre los miembros de la comunidad educativa sobre la importancia del cumplimiento del perfil del director en los centros escolares efectivos y que su rol en la mejora, trascienda la esfera del salón de clases, el contexto escolar, nacional e internacional, en la generación de oportunidades de acceso, permanencia y egreso educativo en condiciones de oportunidad a todas las personas, teniendo como premisa los fines de la educación nacional. Las implicaciones prácticas, están dirigidas a responder a la pregunta central: ¿Cuál es el perfil del director de los centros escolares efectivos y su rol en la mejora de la gestión institucional?

En relación al valor teórico de este estudio, se enfatiza en que a partir de los resultados se generarán aportes teóricos que permitirán determinar el perfil del director en los centros escolares efectivos y su rol en la mejora de la gestión institucional, que serán de vital importancia para orientar la realización de futuros estudios a nivel nacional sobre este objeto de estudio. Los resultados facilitaron la

generación de una propuesta de mejora sobre el perfil del director en los centros escolares efectivos y su rol en la mejora, lo que contribuirá con el esfuerzo de transformar y fortalecer el sistema educativo, empoderar la escuela y eliminar las barreras de acceso a una educación oportuna, integral, de calidad y en condiciones de equidad.

En este estudio se interpreta única y exclusivamente los datos provenientes de la observación documental, análisis de contenido y la triangulación de las fuentes, obtenida de los documentos seleccionados; estos hallazgos facilitan la formulación de las conclusiones y las recomendaciones convertidas en sugerencias de mejora sobre el objeto de estudio, concretizadas en el plan de mejora como acciones estratégicas para la mejora continua de la calidad educativa.

## **1.5. Alcances y limitaciones del estudio**

### **Alcances**

Los alcances del presente estudio, indican hasta dónde se llega con la investigación y su principal implicancia está vinculada directamente con los objetivos propuestos, los que se especifican a continuación:

- Identificación de las funciones que desempeña el director de los centros escolares efectivos para el logro de la eficacia institucional.
- Caracterización de las competencias que poseen el director de los centros escolares efectivos para la generación de la eficiencia institucional.
- Explicación del rol que desempeña el director de los centros escolares efectivos, en la mejora de la gestión institucional.
- Construcción de una propuesta de mejora del perfil del director de los centros escolares efectivos y su rol en la mejora de la gestión institucional.

## **Limitaciones**

Las limitaciones constituyen las dificultades u obstáculos identificadas asociadas al acceso, recolección, procesamiento y análisis de datos, que trasciende directamente en el alcance de los objetivos planteados, las que a continuación se enuncian:

- Dificultad en el acceso hacia algunos documentos en la web.
- Falta de estudios previos realizados en El Salvador.
- Carencia de fuentes de información actualizadas sobre la temática de investigación.

## **CAPÍTULO 2**

### **MARCO TEÓRICO**

En el Capítulo 2 se interpreta conceptualmente el objeto de estudio referido al “El perfil del director en los centros escolares efectivos y su rol en la mejora”; desde una perspectiva teórica, sociológica y epistemológica, a partir de posturas de diversos autores, que respaldan teóricamente los principales propósitos del presente estudio y posición de la investigadora para dar una representatividad y fundamento científico a los resultados de esta investigación.

El rol fundamental de un director, ya no es el mismo desde hace algunos años. Hoy en día ya no basta ser un mero administrador de una estructura física y organizacional encargada de enseñar a los estudiantes. Un director debe ser capaz de desarrollar un equipo de docentes capaces de instruir efectivamente a los educandos (Morán, Zelidón, González, Navarrete, & Sorto, 2017).

Habitualmente, un director siempre es presentado como un administrador de un centro escolar. Alguien quién se encarga de las planificaciones y entregar las cargas académicas. Pero en estos tiempos, ya no es posible que actúe como solo un administrador escolar sino que debe convertirse en un líder que logre crear una visión de éxito académico en los estudiantes además de crear un agradable ambiente para la educación, y cultivar el liderazgo en el resto de su equipo de trabajo pues de esta manera lograrán asumir la parte que les corresponde para el cumplimiento de la visión del centro escolar, mejorando la enseñanza y el aprendizaje al máximo y esto a su vez llevará a un mejoramiento continuo (Morán, Zelidón, González, Navarrete, & Sorto, 2017).

## **2.1 . Competencias Director Escolar Efectivo**

Para que un centro escolar se vuelva un centro escolar efectivo, es importante que el director posea una serie de competencias que lo vuelvan capaz de manejar y enfrentar el cambio de una manera talentosa y con visión, comprometiendo a toda la comunidad educativa (González, 2006). Las competencias se pueden agrupar en 4 segmentos:

### *2.1.1 Gestor de un centro escolar en aras de la calidad.*

En este segmento debe comprenderse el desarrollo de estrategias para alcanzar metas propuestas y procesos de evaluación que le den dirección al desarrollo de los planes antes mencionados a través del diseño de un Proyecto Educativo Institucional (PEI), con la integración del director y el centro escolar en la elaboración del presupuesto, mantenimiento físico del centro escolar y adquisición de material educativo, mobiliario y equipo. La sistematización de estas prácticas será útil para el desarrollo de dinámicas de gestión mucho más acertadas y que orienten a la consecución de la calidad escolar (González, 2006).

### *2.1.2 Fomenta la calidad y excelencia académica en el centro escolar.*

La calidad académica tiene mucho que ver con respecto a lo que se realiza dentro del salón de clases. La eficacia de los centros escolares depende en gran medida en las oportunidades educativas que el centro provea a los alumnos y el rol de los docentes juega un papel muy importante en el desarrollo de aprendizajes de calidad. Esto se logra a través del desarrollo personal y profesional de los docentes y la implicación del director en la elaboración y ejecución de un Proyecto Curricular Institucional (González, 2006).

### *2.1.3 Es un director con liderazgo dentro de la comunidad escolar.*

El director debe ser el mayor precursor de la integración de estudiantes, padres, docentes y toda la comunidad educativa y propiciar la utilización del centro educativo como una fuente de aprendizaje. Todos los procesos que se ejecuten en el centro educativo deben tener un mejoramiento continuo a través de la creación de una cultura organizacional de calidad (González, 2006).

### *2.1.4 Líder en la integración del centro escolar y la comunidad a la que pertenece el centro escolar.*

El director debe ser el agente de cambio que promueva la integración entre todos los actores dentro de la comunidad educativa. Es recomendable que establezca alianzas con instituciones tanto educativas como no educativas que apoyen al centro escolar en aspectos deportivos, educativos y culturales, así como en la resolución de problemas de la comunidad educativa (González, 2006).

El director debe estar comprometido con los objetivos a alcanzar en el centro educativo y enfocado en la mejora continua del aprendizaje de los estudiantes (Ministerio de Educación, 2008).

Cuando el director tiene la claridad en los propósitos que pretende alcanzar, involucra a docentes, padres de familia y estudiantes, pero sobre todo demuestra efectividad en el aprendizaje de las competencias de los estudiantes, fortalece la cultura institucional por estudiantes comprometidos con los docentes y estos a su vez depositan su confianza en los estudiantes, generando altas expectativas en el alcance de metas por parte de los docentes. Automáticamente, los resultados académicos cambian positivamente en dirección de estándares más altos de calidad (Ministerio de Educación, 2008).

La visión del director debe cambiar totalmente, trascender el mero cargo de director para convertirse en una persona capaz de liderar a todo un equipo de trabajo con tareas individuales y compartidas. Debe poseer competencias humanas con valores intrínsecos que dirijan y animen la gestión en su centro escolar (Ministerio de Educación, 2008).

## **2.2. Funciones del director en un Centro Escolar Efectivo**

El director debe cumplir con dos funciones fundamentales para lograr alcanzar la efectividad en su centro escolar: Director Gerente y Líder Pedagógico.

### *2.2.1 Director Gerente.*

Como gerente del centro escolar, es su obligación velar por dar seguimiento a la planificación, organización, dirección, administración, monitoreo y evaluación; rendición de cuentas a la comunidad educativa (Ministerio de Educación, 2008).

Al momento de la elaboración del Plan Educativo Institucional y Plan Educativo Anual (PEI y PEA, respectivamente), el director tomará decisiones para la correcta planificación didáctica integrando a la comunidad educativa en su totalidad. Es así como se promueve un clima cooperativo y participativo, además de mejorar la comunicación que favorezca el aprendizaje de los estudiantes (Ministerio de Educación, 2008).

El liderazgo que ejerce el director estará centrado en la visión y la misión del centro educativo. Involucra a los docentes en la definición y la toma de decisiones vinculando los intereses profesionales con los objetivos escolares. El director busca que la comunidad educativa se comprometa con la evaluación de los procesos pedagógicos y de gestión. De esta manera se contribuye a la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes (Ministerio de Educación, 2008).

El director en general tiene una formación para ser docente de aula, no para dirigir un centro educativo, por lo que debe someterse a programas de habilitación, formación continua o un postgrado. Por lo tanto, para ser el “gerente” del centro escolar, debe desarrollar una serie de competencias que lo hagan adecuado para el cargo, que se logra a través de formación continua o postgrados (González, 2006).

Según el Ministerio de Educación (2008), hay roles que debe asumir el director gerente dentro de sus funciones:

- 1) Representante del centro escolar y ante el Ministerio de Educación.
- 2) Sirve de mediador ante situaciones conflictivas entre el personal docente y/o comunidad educativa garantizando un clima agradable que contribuya a la permanencia de los estudiantes dentro del sistema educativo.
- 3) Gestiona los recursos que garanticen el buen funcionamiento del centro escolar.
- 4) Es el responsable de la correcta funcionalidad de la estructura organizativa del centro escolar garantizando el logro de objetivos y la elaboración e implementación del PEI y PEA a través de asignación de tareas y responsabilidades.
- 5) Es el encargado de reunir toda la información competente sobre el trabajo docente que ayude a identificar alternativas de mejora en la formación docente y el seguimiento a la gestión escolar.
- 6) Maneja ética y democráticamente la información sobre los estudiantes y el personal educativo.
- 7) Autoevalúa su desempeño profesional, así como la autoevaluación de aspectos como organización del tiempo, comunicación y participación, distribución y asignación de tareas para la mejora continua del trabajo.

### 2.2.2 Líder Pedagógico.

Como líder pedagógico, el director tiene la obligación de alcanzar la excelencia académica y realizar acciones que mejoren los aprendizajes. De esta manera convierte el centro escolar en un estricto espacio de aprendizaje evitando una serie de aulas desconectadas entre sí, integrando al centro en un todo para la generación de aprendizajes (Ministerio de Educación, 2008).

Según el Ministerio de Educación (2008), también debe asumir ciertos roles como líder pedagógico:

- 1) Promueve el trabajo en equipo en el desarrollo curricular y la correcta organización de soluciones óptimas para el desarrollo curricular innovador.
- 2) Posee ideas novedosas basadas en experiencias de colegas y/o de otros centros escolares y considera propuestas de nuevos proyectos que se puedan incluir en el PEI y PEA, superando la tendencia de resistirse al cambio.
- 3) Se orienta hacia los procesos de mejora continua de indicadores educativos, mejorando el rendimiento académico y logrando que los estudiantes asistan en tiempo y edad adecuado según corresponda.

## **2.3 El director como gerente y líder pedagógico del centro escolar.**

### 2.3.1 Organización diaria de sus horas laborales.

Es recomendable que elabore una planificación de sus actividades prioritarias, las cuales se derivan del Proyecto Educativo Anual (PEA). Por tal razón deberá contar de preferencia con una Agenda de Trabajo (Ministerio de Educación, 2008).

### *2.3.2 Delegación de responsabilidades.*

El director debe dar un voto de confianza a los docentes, y lo hace delegando responsabilidades. De esta manera trasfiere autoridad y poder de decisión que favorecerá el trabajo en equipo disponiendo el director de más tiempo para realizar las tareas que le demandan su gestión escolar (Ministerio de Educación, 2008).

### *2.3.3 Toma de decisiones.*

El director debe tomar decisiones que se tomen por consenso para que la comunidad educativa se comprometa a garantizar el cumplimiento de los objetivos y políticas educativas y la visión, misión, valores y objetivos del Proyecto Educativo Institucional dentro del marco legal (Ministerio de Educación, 2008).

### *2.3.4 Organiza reuniones con la comunidad educativa con diferentes objetivos.*

El director debe organizar reuniones de carácter informativo, de consulta, técnicas y evaluativas con el objeto de llegar a acuerdos y la verificación del consenso de los mismos estableciendo quienes son los encargados de ejecutar las acciones y el tiempo para cumplir dichos acuerdos (Ministerio de Educación, 2008).

### *2.3.5 Favorece a un clima laboral agradable.*

El director puede impulsar acciones que favorezcan un clima laboral agradable para lograr el éxito académico de los estudiantes. Acciones tales como promover el trabajo en equipo, promover nuevos liderazgos en la comunidad educativa, reconocer públicamente los méritos y logros alcanzados, promover el respeto mutuo por la opinión e ideas, desarrollar mecanismos para escuchar inquietudes y problemas de los demás y búsqueda de soluciones efectivas (Ministerio de Educación, 2008).

### *2.3.6 Informa e implementa el Plan Escolar Anual (PEA).*

El director, como principal responsable de la implementación del PEA debe informar a la comunidad educativa sobre objetivos, misión y visión del PEI que ayuda a la mejora continua del centro escolar al inicio del año; informará sobre avances y estrategias para atender a los estudiantes con bajo rendimiento, informar sobre problemas que se han tenido debido a la implementación del PEA y las decisiones tomadas para resolver dichos problemas a mitad del año escolar. Al finalizar el año escolar debe dar los resultados de las evaluaciones del PEA, una rendición de cuentas y proyecciones para el siguiente año (Ministerio de Educación, 2008).

### *2.3.7 Integra e involucra a los padres de familia.*

Según el Ministerio de Educación (2008), la integración e involucramiento de los padres de familia son clave para la mejora de la calidad educativa y por lo tanto el director debe animar a los padres de familia a que ellos son los primeros que deben preocuparse por la educación de sus hijos y a involucrarse en las diversas actividades que se deben realizar como parte del PEA. Actividades como:

- Escuelas de padres de familia.
- Comités de desarrollo educativo que apoyen la gestión escolar efectiva.
- Refuerzo académico.

### *2.3.8 Se encarga del seguimiento de indicadores educativos.*

El director debe dar seguimiento a indicadores tales como indicadores estadísticos (asistencia, rendimiento académico, sobreedad), procesos pedagógicos, procesos de gestión institucional (Ministerio de Educación, 2008).

### *2.3.9 Motiva a trabajar en función del aprendizaje.*

El director motiva a toda la comunidad a trabajar en función de los aprendizajes a través de acciones como promover una visión compartida en toda la comunidad educativa, la organización de actividades y proyectos escolares, la revisión y análisis de las competencias a alcanzar por los estudiantes, fomentar y compartir prácticas pedagógicas innovadoras y estimular y reconocer los avances en el logro de competencias de los estudiantes (Ministerio de Educación, 2008).

### *2.3.10 Hace una correcta ejecución de las planificaciones didácticas de los docentes.*

Como líder pedagógico, el director organiza a su equipo docente para el desarrollo de los procesos de planificación didáctica y ser el orientador de dicho proceso. Mensualmente deberá hacer una revisión para la dinamización de la planificación docente para evitar la improvisación de las clases por parte de los docentes y garantizar el aprendizaje efectivo por los estudiantes (Ministerio de Educación, 2008).

### *2.3.11 Hace visitas al aula para evaluaciones pedagógicas y monitorea la evaluación de los aprendizajes de los docentes.*

Como un apoyo para el docente en función del mejoramiento de su desempeño, el director puede concretar visitas pedagógicas al aula para acompañarlos y animarlos técnicamente. Deben ser visitas hechas por mutuo acuerdo y con el establecimiento de una hora y fecha específica. También puede promover las visitas entre docentes en el marco de una cultura de evaluación colectiva. El director considerará la inclusión de elementos como una guía de observación sobre aspectos como dominio de contenidos, metodología, interacción docente/alumno; retroalimentación del director hacia el docente; y brindar asistencia al docente al finalizar la jornada. Además, el director deberá delegar a un equipo de evaluación del centro educativo la identificación y revisión de competencias,

indicadores y niveles de desempeño a alcanzar por los estudiantes según su nivel educativo y de grado (Ministerio de Educación, 2008).

#### *2.3.12 Promueve el desarrollo de los docentes y la innovación pedagógica.*

Según el Ministerio de Educación (2008), el director debe tomar los resultados de la revisión de la planificación didáctica, las visitas al aula, las necesidades de formación y actualización que le han expresado los docentes. Como estrategias de desarrollo profesional, el director puede implementar las siguientes:

- Círculo de estudios.
- Intercambio de experiencias.
- Proyectos de investigación.
- Talleres de reflexión sobre la práctica educativa.
- Autoformación.
- Jornadas de formación permanente.

El director siempre debe gestionar la participación de los docentes en jornadas de desarrollo profesional (Ministerio de Educación, 2008).

Cuando el director ha identificado prácticas innovadoras dentro del centro escolar, las estimula y las promueve entre los docentes, además de favorecer el diálogo con los docentes, padres de familia y estudiantes sobre el beneficio de las innovaciones a implementar en el centro educativo (Ministerio de Educación, 2008).

## **2.4 Directores exitosos de centros escolares.**

En relación a los directores exitosos se han realizado muchas investigaciones internacionales, específicamente a nivel latinoamericano, sobre el rol que debe cumplir el director exitoso de un centro escolar y muchas veces algunos sin llegar a un consenso.

En los resultados de la *“investigación internacional de directores exitosos de secundaria: Estudio de casos en Hermosillo, Sonora, México”*, realizado por Murillo Navarrete, Sánchez Vásquez y Pesquería Bustamante (2017) encontraron que:

El éxito del director en la institución de secundaria, no sólo depende de ser “un buen director” sino que está asociado a las estrategias que emplea, a las actitudes que asume y, en especial, a la forma que tiene para dirigir la institución y enfrentar retos, por lo que depende del desarrollo del “dominio personal” en relación a su autoaprendizaje y el aprendizaje de la organización. Senge, P. (1998, p. 17) lo plantea como una forma de trabajo con una visión compartida, que implica “un trabajo en equipo, donde la comunicación es la clave para la reflexión de la práctica y el crecimiento de su aprendizaje profesional” (Murillo, Sánchez y Pesquería, 2017).

El éxito del director tiene relación con la operación de los recursos administrativos (temporales, humanos y materiales) en la práctica, que los directores ejercen mediante su liderazgo, como lo señala Bennis W. y Burt, N. (2008), “los administradores hacen bien lo que hacen, mientras que los líderes hacen lo que hay que hacer” (p. 40). Casares (1996, citado en SEP, 2009, p. 60) sostiene que los directores deben ser líderes emprendedores hacia el cambio y crecimiento de manera permanente hacia la calidad de sus servicios y administración escolar, es decir, un líder no puede conformarse con asegurar que “todo marche bien”, sino que debe buscar de manera continua fórmulas y estrategias que logren que “todo este mejor” (Murillo, Sánchez y Pesquería, 2017).

Las características personales del director en una escuela pueden tener una gran incidencia en los procesos de cambio entre los maestros en la medida que se identifican con el líder asumen actitudes que los inspiran a tener iniciativa, a generar retos significativos, para el logro de los resultados académicos en cada una de las asignaturas del plan de estudio. Senge, P. (1998) señala que “la gente con alto nivel de dominio personal expande continuamente su aptitud para crear los resultados

que buscan en la vida. Los directores no sólo tienen inspiración, sino que logran inspirar al colectivo para que siga una idea o respalda ideas que surgen de los maestros (Murillo, Sánchez y Pesquería, 2017).

Los hallazgos de Torres-Arcadia, C. et al. (2014), en la investigación sobre el "*Director Escolar Exitoso en México*", presentada en el VIII Congreso de Investigación, Innovación y Gestión Educativas en mayo 2014, Monterrey, Nuevo León evidenciaron que:

Los directores éxitos, señalados así por los investigadores (por ejemplo, McBeath, 1998; Leithwood, Jantzi y Steinbach, 1999; Southworth, 2002; Day et al., 2002), son los que atienden la mayoría de las cuestiones morales, sociales y éticas en los educandos, así como la implementación técnica de las agendas gubernamentales.

Así mismo se reconoce que las escuelas exitosas necesitan líderes. Se ha encontrado que mientras los "administradores" se centran en el cumplimiento de sus responsabilidades y rendición de cuentas, parece ser que los directores exitosos son aquellas cuyas agendas educativas van mucho más allá que solo satisfacer las demandas del sistema, por el contrario, fomentan el desarrollo de comunidades de aprendizaje, promueven el soporte mutuo y una ética de servicio colectivo (Talbert & McLaughlin, 1994; 2001).

Las características más importantes del director exitoso incluyen ser comunicador, perseverante, vinculador, incluyente, respetuoso, motivador, orientado a resultados, presencia, disciplinado y estricto.

En El Salvador, solo se registran un estudio publicado recientemente en 2019 por la Universidad Tecnológica de El Salvador sobre el "*Papel de los directores exitosos en los centros escolares de educación media, caso San Salvador*",

realizado por Saúl Campos Morán y otros, aluden al que debe poseer el director de un centro educativo de educación media, de tal forma que pueda servir como indicador de éxito de gestión. El rol del director exitoso y su forma de impactar en la calidad en su centro de trabajo, donde ejerce su liderazgo y desempeña el papel gerencial; tradicionalmente se ha catalogado a partir de los resultados obtenidos en la Prueba de Aprendizaje y Aptitudes para Egresados de Educación Media (PAES).

Los resultados de la investigación realizada por Campos Morán, S. (2019) manifiesta que:

Es función social del director, ser el formador de las nuevas generaciones, teniendo sabiduría, habilidades, actuaciones que lo conviertan en modelo para sus discípulos, poseedor de un pensamiento innovador, contemporáneo y rico en ideas, que permita una ruptura con las concepciones tradicionales (Campos Morán, S., 2019).

El director posee una serie de características; tener una actitud positiva hacia la enseñanza; tener pautas de comportamiento en el aula; un desarrollo profesional y humano que le permita manejar sus actuaciones profesionales. Debe ser responsable del proceso de enseñanza-aprendizaje y de todo lo que se deriva de dicho proceso (Campos Morán, S., 2019).

La moda para las normas legales es media-alta en todos los grupos, siendo especialmente alta entre los directores. Esto implica que todos los apartados relacionados con cumplimiento de la Ley de la Carrera Docente, el reglamento de la institución, llevado de actas y normativas de reuniones, escuela de padres y otros aspectos son percibidos como cumplidos parcialmente, aunque cae dentro del rango de lo que se considera suficientemente exitoso (Campos Morán, S., 2019).

Para lograr una verdadera visión escolar, debe tenerse en cuenta la participación de todos los miembros: personal directivo, docente, administrativo, obreros, alumnos, padres y representantes, de tal manera que la influencia visionaria se corresponda con los legítimos intereses de todas las partes involucradas y la estrategia compartida para realizarla. Esto implica que el director posea un papel gerencial que le permita orientar el funcionamiento de su centro hacia esos fines; y también una satisfacción alta con la forma en la que se conduce(n) la POA/PEA, orientación al personal, generación de un ambiente orientado a la gestión de tareas, los estímulos, el cuidado de las instalaciones y los canales abiertos de comunicación (Campos Morán, S., 2019).

El Ministerio de Educación de El Salvador en el año 2008, planteó como imprescindible que los centros educativos posean una gestión escolar efectiva al servicio del aprendizaje, apoyándose en procesos de planeamiento institucional, organización escolar efectiva, dirección escolar efectiva y normativas de funcionamiento institucional. De esta manera la educación se enfoca a que los estudiantes puedan desarrollar todo su potencial y alcancen sus expectativas logrando los resultados esperados (Ministerio de Educación, 2008).

## **CAPÍTULO 3**

### **METODOLOGÍA**

La metodología representa la manera de organizar el proceso de la investigación, de controlar los hallazgos y de presentar las posibles soluciones al problema objeto de estudio que conlleva la toma de decisiones. Contiene la descripción y argumentación de las principales decisiones metodológicas adoptadas sobre el tema de investigación y las posibilidades de la investigadora.

#### **3.1 . Método o enfoque metodológico**

El enfoque metodológico que se ha seleccionado para la realización de esta investigación, es de carácter cualitativo, debido a que la acción indagatoria documental sobre el perfil del director en los centros escolares efectivos y su rol en la mejora de la gestión institucional, se movió en un proceso circular de manera dinámica entre los hechos y las interpretaciones que se realizó a los documentos que serán objeto de estudio, lo que desarrolló mediante un análisis de contenido profundo.

El alcance, relevancia e idoneidad del uso de la metodología cualitativa en este estudio se justifica porque favorece el logro de los objetivos general y específicos planteados en la investigación, tomando en cuenta los planteamientos teóricos-metodológicos de Hernández Sampierie, R. y Otros, 2014, en donde se considera que el “enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación”.

En este estudio, que de acuerdo a su naturaleza, se realizó una investigación documental, caracterizada por la utilización de documentos; la recolección, selección, análisis y presentación de resultados coherentes utilizará procedimientos

lógicos y metodológicos; realizando un proceso de abstracción científica, generalizando sobre la base de lo fundamental; porque supone una recopilación adecuada de datos que permiten redescubrir hechos, sugerir problemas, orientar hacia otras fuentes de investigación, orientar formas para elaborar instrumentos de investigación y elaborar hipótesis. Como afirma Sierra Bravo, R. (2011), se realizaron “observaciones de fuentes documentales físicas y digitales”.

En esta investigación, de acuerdo a su alcance, también fue de tipo descriptiva, porque se usó con el propósito de determinar el perfil del director de los centros escolares efectivos y su rol en la mejora de la gestión institucional.

La investigación se desarrolló conforme a tres criterios de selección propuestos por Rodríguez, M.L. (2013): el criterio de la pertinencia, el criterio de la exhaustividad y el criterio de la actualidad.

- El criterio de la pertinencia requiere que las fuentes consultadas deberán ser acordes con el objeto de estudio y con sus objetivos de la investigación, en tanto en cuanto aportar conocimientos, enfoques, teorías, conceptos y/o experiencias significativas para fundamentar el perfil del director en los centros escolares efectivos y su rol en la mejora de la gestión institucional.
- El criterio de la exhaustividad exige que las fuentes consultadas deben ser todas las fuentes posibles, necesarias y suficientes para fundamentar la investigación, sin excluir ninguna que aporte a los fines de ésta, permitiendo así una enumeración y/o clasificación de las fuentes consultadas, de acuerdo a sus objetivos específicos.
- El criterio de actualidad, a su vez, implica que las fuentes consultadas deben ser lo suficientemente actuales como para asegurar que reflejan los últimos avances de la disciplina, los más recientes hallazgos de la ciencia y/o los antecedentes

empíricos más pertinentes referidos a sucesos ocurridos en el pasado reciente o en el presente sobre la temática de investigación.

### **3.2 Técnicas**

Las principales técnicas que se utilizaron en la recogida de la información bibliográfica para el desarrollo de la investigación y que sirvieron como procedimientos especiales para obtener, registrar, evaluar y contrastar las evidencias teóricas necesarias para sustentar los hallazgos de la investigación, se describen a continuación.

#### *3.2.1 Análisis de contenido*

El análisis del contenido se desarrolla de forma cíclica y circular del texto al lector, por ende, se da continuación a los pasos próximos del objeto de estudio. Se siguen los pasos propuestos por Ruíz Olabuénaga (2001):

##### **1) Elección de la estrategia**

Se realizan más de dos lecturas del texto: una directa que buscan el contenido latente (consciente) y la otra soterrada (inconsciente) con la que se pretende descubrir el contenido latente.

En este sentido, se busca redactar el texto con un doble planteamiento: Expresivo e instrumental.

En el enfoque expresivo se pretende conocer si el significado de los mensajes de los participantes coincide con su propia intención.

En el enfoque instrumental se busca corroborar si el significado del mensaje no coincide con la intención de los actores, porque lo utiliza como instrumento de transmisión de otro contenido distinto soterrado.

Esta distinción de manifiesto/oculto, consciente/inconsciente, expresivo/instrumental, da lugar al empleo de una serie de estrategias, que posibilitaron captar la información manifiesta expresamente en el texto, o que la pueda inferir a partir de él, para capturar la información que los autores han plasmado conscientemente o la transmitida de forma insospechada y el contenido expresivo e ir más allá del contenido instrumental, a continuación se describen las estrategias usadas en esta fase, Ruíz (2001):

- **Lector.** Permite captar el contenido manifiesto del texto, tal cual lo pretende transmitir sus propios autores, de forma expresiva consciente y directa en la transcripción literal del contenido.
- **Analista:** Se adopta tácticas mediante los artificios conceptuales, descubrir los contenidos manifiestos en el texto, si bien los propios autores no son conscientes de ellos, sino de manera inconsciente y directa.
- **Juez.** Se busca captar los contenidos manifiestos que los autores utilizan conscientemente mediante una comunicación contestada para ocultar otros mensajes.
- **Crítico.** Se escudriñan los contenidos manifiestos que los autores utilizan inconscientemente para ocultar otros mensajes.
- **Intérprete.** Se capturan los contenidos ocultos (pero no ocultados por los autores) de los que estos mismos son conscientes, deduciéndolos del contenido mismo del texto, mediante una comunicación inferida.
- **Descubridor.** Se capturan los contenidos ocultos (no ocultados por los autores) de los que estos mismos no son conscientes, infiriéndolos del contenido manifiesto en el texto.
- **Espía.** Se capturan de alguna manera los contenidos ocultados por los autores conscientes e intencionalmente (a base de omisiones, tergiversaciones).
- **Contraespía.** Se encuentran contenidos no expresados en el texto, que los autores en su intento de ocultar, revelarán sin ser conscientes de ello en forma de huella o pista.

## **2) Construcción del Texto de Campo**

Seleccionado el texto, se procedió a la selección de los datos protocolares, en donde cada uno será considerado como una Unidad de Registro seleccionada, conservada y analizada, de acuerdo a las ideas expresadas por Ruíz (2003):

Las palabras del texto, respecto a las cuales se intenta conocer su frecuencia, repetición, asociación, colocación, tamaño, condicionamiento, significado, simbolismo. Los conjuntos de palabras o frases en donde se indagarán sus formas sintácticas, sus parámetros o patrones. Los temas que se analizarán su presencia, importancia, asociación, actitudes expresadas frente a ellos, etc.

También, se considera el resumen de los elementos del texto realizado por Bergh, B.L., 1989, citado por Ruíz (2001), que pueden convertirse en Unidades de Registro, como son palabras; temas (frases, conjuntos de palabras); párrafos, ítems (conjunto de textos); conceptos (ideas o conjuntos de ideas); y símbolos semánticos (metáforas, figuras literarias).

## **3) Construcción del texto de investigación**

El texto de campo se elabora a partir del texto de investigación con base en las notas, procediendo a una primera sistematización en la que la tarea principal será la categorización de las Unidades de Registro que componen el texto de campo. La categorización, no será otra cosa que el hecho de simplificar reduciendo el número de Unidades de Registro a un número menor de clases o categorías. La transformación del campo en texto se efectuará a través de códigos abiertos, axiales, selectivos y temáticos; y la formulación de categorías comunes, especiales y teóricas.

La categorización constituye el proceso por el cual se aplica una serie de reglas de sistematización para captar mejor el contenido del texto de campo y consiste en aplicar una Unidad de Registro a un criterio de variabilidad sistematizándolo (subdividiéndolo) en una serie de categorías y clasificando cada Unidad de Registro en una categoría.

En términos generales, siguiendo las ideas de Schatzman y Strauss (1973), citado por Ruíz (2003), se utilizaron las categorías comunes, teóricas y especiales.

Las categorías comunes fueron utilizadas para distinguir a los participantes de entre varias personas y eventos que son fundamentales en la valoración de las características demográficas relacionada con varias pautas que aparecen durante el análisis de los datos.

Las categorías teóricas, emergieron en el curso del análisis de los datos, como una pauta general (una conexión clave) presentada a través del análisis. Debido a que estas categorías no serán inmediatamente reconocidas por los lectores del texto hasta que hayan pasado un tiempo considerable inspeccionando los distintos modos de responder (o mensajes), lo que hará necesario mantener las categorías especiales a lo largo de la mayor parte del análisis.

La categorización se llevó a cabo, respetando las siguientes reglas básicas presentadas por Ruíz (2003):

- Cada serie de categorías ha de construirse de acuerdo con un criterio único. Si en un texto se reducen a categorías sus registros (palabras) según el criterio del tamaño tipográfico pueden dividirse en tres categorías: palabras mayores de 1cm., palabras mayores de 0.5 cm. pero no superiores a 1 cm.; palabras menores o iguales a 0.5 cm. Lo que puede aceptarse es una categorización que use dos criterios mezclados: Palabras redondas, palabras

mayores de 1 cm., palabras en tipo cursivo, etc. ya que en este caso se mezclan varios criterios: la forma (redonda, cuadrada), el tamaño (centímetros), tipo (cursivo, llano).

- Confección de categorías complejas a base de una combinación de criterios únicos, puede ser de tamaño y estilo.
- Cada serie de categorías ha de ser exhaustiva de forma que no quede ningún dato sin que pueda ser incluido en algunas de las categorías establecidas.
- Las categorías de cada serie han de ser mutuamente excluyentes de forma que un dato no pueda ser incluido en más de una categoría.
- Las categorías tienen que ser significativas, esto es, que posean capacidad descriptiva y significativa suficiente.
- Las categorías tienen que ser claras no ambiguas y consistentes consigo mismas, de forma que el analista no dude en cuál de ellas debe de ser incluido un dato determinado.
- Deben de ser replicables, es decir, dos autores deben ser capaces de incluir los datos en las mismas y no en diferentes categorías conocidos el criterio de clasificación.

Las categorías se diferencian según el lenguaje que se utilice para su construcción.

La categorización o desagregación en diversas categorías dio lugar a un código de clasificación en sentido estricto, a través del cual fue posible atribuir un sistema de significados a los registros. Dos normas fundamentales que serán tenidas en cuenta a la hora de seleccionar el criterio de codificación o de categorización son las siguientes:

La primera norma está referida a que la codificación empieza siempre con un sistema abierto de categorías para ir progresando a medida que las categorías se hacen más definitivas y completas hasta abarcar con un sistema cerrado de

codificación. Para proceder desde esta codificación abierta a la definitiva y cerrada, en este sentido Bergh y Strauss (1989) citado por Ruíz (2003) sugiere cuatro guías básicas:

- Preguntar a las unidades de registros una serie de cuestiones específicas y consistentes, preguntándose por ejemplo para qué sirve esta información.
- Analizar las unidades minuciosamente, por ejemplo, examinando los diferentes sentidos, alusiones, implicaciones de una palabra, frase, párrafo.
- Interrumpir frecuentemente la codificación para elaborar alguna nota teórica que pueda derivarse de la codificación provisional efectuada hasta el momento; ello puede dar lugar a nuevas ideas, pistas y enfoques que requieran una codificación más rica y compleja.
- No dar por supuesta la relevancia teórica de variables tradicionales como el sexo, la edad la clase social hasta que se compruebe que tal relevancia existe.

La segunda norma, recuerda que cada una de las diferentes estrategias de análisis conlleva la construcción y utilización de categorías específicas. El sistema concreto y final de categorización es el resultado de un compromiso heurístico entre ambas orientaciones, la teórica y la pragmática. El código resultante es un mapa al que en todo momento se puede añadir categorías, lo mismo que suprimirlas o reformularlas.

El resultado final responde a un prolongado proceso de tanteo por el que se utilizaron unas categorías provisionales que, más tarde, se conservan, suprimen y refinan en función de su capacidad de captación del sentido oculto en los textos y para entonces el equipo investigador se encuentra sumergido más en la fase de interpretación formalmente entendida que en la recogida de información, es decir en la de la elaboración del texto interpretativo provisional. La codificación puede llevarse a cabo normalmente requiere realizar dos operaciones:

- a) La fijación de categorías que siempre debe hacerse por la investigadora de forma personal.

- b) La aplicación de una unidad (palabra, frase, tema, párrafo) a una de las categorías fijadas de antemano esto es la codificación.

### **3.3. Estrategia de análisis de datos**

La técnica de la triangulación, se utilizó como procedimiento para el análisis e interpretación de datos, con el propósito de constatar una variedad de fuentes de datos, diferentes investigadores, perspectivas y métodos. En este estudio se utilizará la triangulación fuente, porque se recogerá información proveniente del contenido de los diferentes documentos analizados. Se llenarán matrices de resumen, que serán construidas mediante filas y columnas en las que se exponen, y presentan la información de manera resumida, sintética, permitiendo reducir la información y presentarla en categorías que servirán de soporte para formular las conclusiones y la propuesta de mejora.

Se realizó la codificación abierta, axial y selectiva; luego se llenaron matrices de resumen, que serán construidas mediante filas y columnas en las que se expondrán, así, se presenta la información de manera resumida y sintetizada, permitiendo reducir los datos y presentarlos en categorías que sirven de soporte para formular las conclusiones y la propuesta de mejora.

La codificación consistió en el proceso a través del cual se fragmentaron o segmentaron los datos en función de su significación para con las preguntas y objetivos de investigación. Implicando un trabajo inicial para preparar la materia prima que luego será abstraída e interpretada. La codificación permitió condensar los datos protocolares en unidades analizables y, así, revisar minuciosamente lo que quieren decir; ayudaron a llegar, desde los datos, a las ideas.

En la codificación abierta se trató de expresar los datos y fenómenos de conceptos; se clasificarán las expresiones por sus unidades de significados para asignarles conceptos (códigos); y la codificación se aplicó a líneas, oraciones o párrafos.

## **CAPÍTULO 4**

### **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

En análisis comparativo y discusión crítica de los resultados se tomó como material de trabajo el discurso literal de los informantes de diecisiete referencias bibliográficas (RB). Para el análisis documental se empleó un método inductivo/deductivo adaptado a la propuesta de otros autores como Taylor SJ, Bogdan R. (1987). El análisis inductivo se ejecutó con los 18 RB, creándose así un conjunto de categorías y los códigos incluidos en cada una de ellas. Se obtuvo como matriz final la compuesta por 90 categorías y 90 códigos. Mediante las narraciones asignadas a cada una de las categorías y códigos, se procedió al desarrollo de los conceptos y proposiciones definitorias, ayudando así a una mejor comprensión de la red creada.

En los siguientes cuadros se especifican el código de las unidades de significado que servirán de fundamento a los resultados de este estudio:

**Tabla 1. Codificación de referencias bibliográficas incluidas en la investigación**

<b>Código</b>	<b>Referencias bibliográficas</b>
RB01	Freire, S. y Miranda A. El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico. 2014. Disponible en: <a href="https://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/AI17.pdf">https://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/AI17.pdf</a> [acceso: 15/01/2020]
RB02	Valencia Agudelo, G. D. La eficacia escolar: retos y desafíos para mejorar la calidad y la equidad en el sistema educativo colombiano. 2008. Disponible en: <a href="https://revistas.udea.edu.co/index.php/unip/article/view/948/821">https://revistas.udea.edu.co/index.php/unip/article/view/948/821</a> [acceso: 15/01/2020]
RB03	Beltrán, A.C. y Seinfeld, J. N. Hacia una educación de calidad: La importancia de los recursos pedagógicos en el rendimiento escolar. 20011. Disponible en: <a href="http://cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/hacia_una_educacion_de_calidad.pdf">http://cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/hacia_una_educacion_de_calidad.pdf</a> [acceso: 15/01/2020]
RB04	Valerio Contreras, I. A. Perfil del Director de Escuela Primaria y su Impacto en el Desempeño Efectivo de la Institución. 2009. Disponible en: <a href="https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/569694/DocsTec_10489.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y">https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/569694/DocsTec_10489.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y</a> [acceso: 15/01/2020]
RB05	Bonilla Muñoz, A.L. Perfil del director de escuela pública a nivel básico y su relación con la efectividad institucional en Ibagué Colombia. 2007. Disponible en: <a href="https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/568151/DocsTec_5778.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y">https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/568151/DocsTec_5778.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y</a> [acceso: 15/01/2020]
RB06	González, N. Perfil del Director: Competencias de la posición de director o directora de un centro educativo. 2006. Disponible en: <a href="https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87031205">https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87031205</a>

Código	Referencias bibliográficas
RB07	Batanaz Palomares. L. El acceso a la dirección escolar: problemas y propuestas. 2005. Disponible en: <a href="file:///C:/Users/Ramos/Downloads/Dialnet-EIAccesoALaDireccionEscolar-1373228%20(1).pdf">file:///C:/Users/Ramos/Downloads/Dialnet-EIAccesoALaDireccionEscolar-1373228%20(1).pdf</a>
RB08	Villela Treviño, R. Modelo de competencias del director escolar exitoso. 2015. Disponible en: <a href="file:///C:/Users/Ramos/Downloads/Villela%20Rosario%20Tesis.pdf">file:///C:/Users/Ramos/Downloads/Villela%20Rosario%20Tesis.pdf</a>
RB09	Murillo Navarrete, G.C., Sánchez Vásquez, M. S., Pesqueira Bustamante, N.G. 2017. Investigación internacional de directores exitosos de secundaria: Estudio de casos en Hermosillo, Sonora. Disponible en: <a href="http://xplora.ajusco.upn.mx:8080/xplora-pdf/0601.pdf">http://xplora.ajusco.upn.mx:8080/xplora-pdf/0601.pdf</a>
RB10	Torres-Arcadia, C. et al. (2014). Director Escolar Exitoso en México: su perfil profesional y personal. VIII Congreso de Investigación, Innovación y Gestión Educativas (CIIGE). Mayo 2014, Monterrey, Nuevo León. Disponible en <a href="https://www.academia.edu/28888336/Director_Escolar_Exitoso_en_M%C3%A9xico_su_perfil_profesional_y_personal">https://www.academia.edu/28888336/Director_Escolar_Exitoso_en_M%C3%A9xico su perfil profesional y personal</a>
RB11	Campos Morán, S. (2019). Papel de los directores exitosos en centros escolares de educación media. Caso San Salvador. Disponible en: <a href="file:///C:/Users/Ramos/Downloads/7499-Texto%20del%20art%C3%ADculo-27080-1-10-20190724%20(2).pdf">file:///C:/Users/Ramos/Downloads/7499-Texto%20del%20art%C3%ADculo-27080-1-10-20190724%20(2).pdf</a>
RB12	Ministerio de Educación. Normativa de funcionamiento. Documento 5. 2008. Disponible en: <a href="file:///C:/Users/Ramos/Downloads/normativa-de-funcionamiento_5.pdf">file:///C:/Users/Ramos/Downloads/normativa-de-funcionamiento_5.pdf</a>
RB13	Ministerio de Educación. Dirección Escolar Efectiva. Documento 4. 2008. Disponible en: <a href="file:///C:/Users/Ramos/Downloads/direccion_escolar_efectiva_elsalvador.pdf">file:///C:/Users/Ramos/Downloads/direccion_escolar_efectiva_elsalvador.pdf</a>

Código	Referencias bibliográficas
RB14	Antúnez Marcos, S. (2003). Gestión Institucional 1. Formación de directoras y directores de centros educativos. Universidad de Barcelona Virtual/Ministerio de Educación de El Salvador. El Salvador: Algier`s Impresos
RB15	Ministerio de Educación (2017). Administración y dirección de instituciones educativas. El Salvador, Centroamérica: Ministerio de Educación.
RB16	Asamblea Legislativa de la República de El Salvador. Ley General de Educación. D.L. N° 917, del 12 de diciembre de 1996, publicado en el D.O. N° 242, Tomo 333, del 21 de diciembre de 1996. Disponible en: <a href="http://www.mined.gob.sv/jdownloads/Institucional/Marco%20Legal/Leyes/LEY%20GENERAL%20DE%20EDUCACION_0_.pdf">http://www.mined.gob.sv/jdownloads/Institucional/Marco%20Legal/Leyes/LEY%20GENERAL%20DE%20EDUCACION_0_.pdf</a>
RB17	Asamblea Legislativa de la República de El Salvador. Ley de la Carrera Docente. D.L. N° 665, del 7 de marzo de 1996, publicado en el D.O. N° 58, Tomo 330, del 22 de marzo de 1996. Disponible en: <a href="http://www.mined.gob.sv/jdownloads/Institucional/Marco%20Legal/Leyes/Ley-de-la-carrera-docente-reforma-2006_0_.pdf">http://www.mined.gob.sv/jdownloads/Institucional/Marco%20Legal/Leyes/Ley-de-la-carrera-docente-reforma-2006_0_.pdf</a>

**Fuente:** Diecisiete referencias bibliográficas físicas y electrónicas codificadas, El Salvador, 2020. **Elaboración:** Propia.

**Tabla 2. Categorización y codificación de referencias bibliográficas incluidas en la investigación**

Código	Texto	Categorías
RB01	<p>Durante mucho tiempo, el modelo de dirección escolar predominante centró el papel del director en tareas administrativas y burocráticas. Entre las décadas de 1950 y 1970, al director escolar se le exigía que administre bien la escuela (Álvarez 2010).</p>	<p>Función de la dirección escolar predominante.</p>
	<p>Hoy en días, es indispensable incorporar elementos participativos orientados a mejorar la enseñanza y replicar las buenas prácticas pedagógicas que se llevan a cabo en la escuela, pues solo así se logrará incidir en la mejora de los resultados académicos de los estudiantes (Bolívar 2010, Murillo 2008).</p>	<p>Función de la dirección escolar actual</p>
	<p>El National College for School Leadership (NCSL) define el liderazgo escolar como un proceso de influencia que lleva a la consecución de ciertas metas y fines deseados, articulando una visión compartida con el personal y otros actores involucrados sobre la filosofía, la estructura y las actividades que deben orientar a la escuela (Bush y Glover 2003).</p>	<p>Liderazgo escolar</p>
	<p>Los líderes escolares guían a sus instituciones educativas en el establecimiento de direcciones claras para la búsqueda de oportunidades de desarrollo, supervisan que se cumplan los objetivos de la escuela, y promueven la construcción y el mantenimiento de un ambiente de aprendizaje efectivo, y de un clima escolar positivo (Mullins, Martin, Ruddock, O'Sullivan y Preuschoff 2009).</p>	<p>Líderes escolares</p>
	<p>El director, como principal responsable de la gestión escolar, cumple un papel central al articular, conducir y facilitar una serie de procesos al interior de la escuela.</p>	<p>El director</p>
	<p>El liderazgo administrativo consiste en que el director se hace cargo de la fase operacional de la institución educativa, lo que conlleva las responsabilidades referidas a la planificación, organización, coordinación, dirección y evaluación de todas las actividades que se llevan a cabo en la escuela. Un buen dominio de estas competencias permite realizar de manera eficaz las tareas y prácticas</p>	<p>Liderazgo administrativo</p>

Código	Texto	Categorías
	<p>administrativas encaminadas hacia el logro de los objetivos institucionales (Castillo Ortiz 2005).</p> <p>El liderazgo pedagógico está centrado en la organización de buenas prácticas pedagógicas y en la contribución al incremento de los resultados del aprendizaje (Bolívar 2010). Se involucran más en el desarrollo del currículo en la escuela; muestran una mayor capacidad para alinear la instrucción en las aulas con los objetivos educativos planteados; se preocupan más por el desarrollo profesional de los docentes y supervisan constantemente su práctica pedagógica; y evalúan los aprendizajes de los estudiantes tomando en cuenta los resultados logrados en la formulación de las metas educativas de la institución (Murillo 2008; Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico 2010b).</p> <p>La gestión educativa es entendida como una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo tanto las estructuras administrativas y pedagógicas como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a los estudiantes desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces (Ministerio de Educación de Perú, 2002).</p> <p>El director es concebido como la máxima autoridad y representante legal de la institución educativa, y responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo (Ministerio de Educación de Perú, 2003).</p> <p>El liderazgo del director incide en el rendimiento de los estudiantes en tanto contribuya a desarrollar entornos de aprendizaje para los profesores, estimule una comunicación fluida con ellos, los supervise constantemente, comparta con ellos la toma de decisiones, los motive y aliente sus capacidades; de esta manera mejoraría el desempeño de los profesores en el aula, lo cual implicaría mejoras en el rendimiento de los estudiantes (Bossert, Dwyer, Rowan y Lee 1982; Halverson, Grigg, Prichett y Thomas 2007; Louis, Dretzke y Wahlstrom 2010)</p>	<p>Liderazgo pedagógico</p> <p>Gestión educativa</p> <p>Director</p> <p>Liderazgo directivo</p>

RB02

Aumentar la calidad de la educación debe ser un interés de todos. Recuérdese que una educación con calidad permite aumentar las posibilidades de mejorar las condiciones de vida del estudiante, de su familia y de la sociedad en su conjunto; es un juego donde todos ganan.

Eficacia escolar nace hace aproximadamente 40 años, con el Informe Coleman, en Estados Unidos, en 1966, el cual se señaló que “la escuela desempeña un papel muy limitado en el rendimiento del alumno” (Murillo, 2007, p. 21) y que se debería enfatizar en los factores personales, sociales y familiares asociados al rendimiento. En la década de 1970 se sintetizan en cinco factores que construyen escuelas eficaces. Resumidos por Edmonds (1979) en el llamado “modelo de los cinco factores”: el liderazgo, altas expectativas, clima escolar, orientación hacia el aprendizaje y la evaluación y seguimiento constante (Murillo, 2007, p. 23).

Cotton (1995) le establece a docentes planificar bien las clases y enseñar claramente, integrar contenidos entre cursos, incentivar trabajo en equipo, trabajar en la formación de un pensamiento crítico y creativo, etc. A los directivos y docentes les establece tareas como planificar el currículo, utilizar tecnologías de la información, pensar muy bien las decisiones que afectan toda la escuela, trabajar para la equidad, entre otras; finalmente a los líderes y personal del municipio y del departamento les sugiere apoyar la excelencia y equidad, informar y trabajar coordinadamente, supervisar el progreso y esfuerzo, reconocer y estimular los programas que muestren éxito.

Cuadro 3. Dimensiones de liderazgo, eficacia y eficiencia propuestos por Mackenzie (1983) (complemento de la segunda generación)

Liderazgo	Eficacia	Eficiencia
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima y atmósfera del colegio</li> <li>• Actividades con objetivos claros y definidos</li> <li>• Organización y toma de decisiones en el aula dirigida por el docente</li> <li>• Formación permanente del docente</li> <li>• Consenso sobre valores y metas</li> <li>• Planificación y coordinación de largo plazo</li> <li>• Estabilidad laboral del personal clave</li> <li>• Apoyo municipal y departamental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expectativas altas de rendimiento</li> <li>• Recompensa por el rendimiento</li> <li>• Actividades cooperativas de alumnos en clase</li> <li>• Profesor comprometido con la mejora del plantel</li> <li>• Autonomía para aplicar prácticas adaptativas</li> <li>• Niveles apropiados de dificultad en las tareas de aprendizaje</li> <li>• Buena relación entre profesores y alumnos</li> <li>• Énfasis en el estudio y trabajo en clase</li> <li>• Aceptación de la responsabilidad por los resultados</li> <li>• Estrategias para eliminar la repetición de curso</li> <li>• Evitar la formación de grupos por niveles de capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilización eficaz del tiempo de instrucción</li> <li>• Clima del aula positivo</li> <li>• Diagnóstico y evaluación continua</li> <li>• Actividades docentes bien estructuradas</li> <li>• Instrucción orientada a cubrir los contenidos de la materia</li> <li>• Énfasis en la adquisición de habilidades básicas y de orden superior</li> <li>• Posibilidades de trabajo individualizado</li> <li>• Variedad de oportunidades para aprender.</li> </ul>

Fuente: Murillo (2007) basado en Mackenzie (1983)

Calidad educativa

Eficacia escolar

Factores de las escuelas eficaces

Dimensiones de la efectividad

Cuadro 4. Características y prácticas en el aula, en la escuela y en el distrito, según Catton (1995)

<i>En el Aula</i>	<i>En la escuela</i>	<i>En el distrito</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación y metas de aprendizaje.</li> <li>• Gestión y organización del aula</li> <li>• Instrucción</li> <li>• Interacciones profesor-alumno</li> <li>• Equidad</li> <li>• Evaluación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación y metas de aprendizaje</li> <li>• Organización y gestión escolar</li> <li>• Liderazgo y mejora escolar</li> <li>• Interacciones director-profesor-alumno</li> <li>• Equidad</li> <li>• Evaluación</li> <li>• Programas especiales</li> <li>• Implicación de los padres y la comunidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo y planificación</li> <li>• Interacción distrito-escuela</li> <li>• Evaluación.</li> </ul>

Fuente: Murillo (2007) basado en Catton (1995)

Sheerens y Bosker (1997) agrupa 12 grandes factores que orientan el rendimiento, el liderazgo educativo, el consenso y cohesión entre el personal, la calidad del currículo, el clima escolar, el potencial educativo, la implicación de los padres, el clima en el aula, el tiempo de aprendizaje, la docencia estructurada, el aprendizaje independiente y la atención a la diversidad.

De manera ordenada, la función de producción de la educación se puede jerarquizar de acuerdo con tres niveles: comienza con las restricciones del contexto que encierra el proceso global de una escuela; continua en la escuela, con la organización escolar y la coordinación de las relaciones de los diferentes actores; y termina en el aula, donde interactúan las herramientas intelectuales de los agentes (profesor y estudiante), teniendo en cuenta el tiempo de aprendizaje, el uso de los insumos materiales, las estrategias de enseñanza, las relaciones con otros actores y el interés de los padres (Castaño et al., 2006)

Scheerens (2000), muestra cómo existen y se relacionan una serie de variables relevantes en el logro escolar, éstas son: el liderazgo educativo, un clima seguro y ordenado, la orientación hacia los resultados y una alta expectativa sobre el futuro de los estudiantes; además depende de los arreglos eficaces de la enseñanza y el énfasis en las aptitudes básicas, que se evalúe y se haga un seguimiento frecuente del progreso de los estudiantes, que los profesores se capaciten continuamente y se fomente la participación activa de los padres.

Estudiar la eficacia escolar debe ser una visión integral de cuatro niveles: contexto-entrada-proceso-producto.

Características y prácticas efectivas en el aula, la escuela y el distrito

Factores de rendimiento efectivo

Función de producción de la educación

Variables del logro escolar.

Niveles de la eficacia escolar.

<p>RB03</p>	<p>El servicio educativo visto desde una perspectiva económica provoca un impacto tanto en crecimiento económico como bienestar social e individual. De esta manera, la función de aprendizaje se convierte en un determinante del crecimiento económico. (Hanushek &amp; Woebman, 2007)</p> <p>Hay una amplia investigación sobre los factores que afectan el rendimiento estudiantil. Factores socioeconómicos muchas veces predicen el éxito escolar aunque otros estudios sugieren que el centro escolar tiene mucha mayor importancia que dichos factores socioeconómicos. (Coleman et al, 1966). Según Brunner y Elacqua (2003), los factores dependen del nivel de desarrollo del país donde se encuentren. Dicho de esta manera, el éxito escolar depende de un 80% de la familia, y un 20% del centro escolar.</p> <p>Tiene mucho que ver con el éxito escolar las desigualdades socioeconómicas. Hay alumnos que poseen un rendimiento académico muy alto debido a que pertenecen a un nivel socioeconómico también muy alto, y es debido a que el colegio al que asiste le beneficia en cuanto a las condiciones y características óptimas. Y el efecto contrario sucede con los alumnos de nivel socioeconómico bajo. Por tal razón, es que se vuelve importante que las políticas educativas se vuelvan equitativas. (Carrasco, 2007)</p> <p>La educación de los padres incide en el rendimiento escolar del hijo, pero el impacto de la educación que tenga el padre genera más impacto que la educación de la madre, al ser éste el que comúnmente maneja las finanzas del hogar. En este sentido, se sostiene la hipótesis de que “mayor educación fomenta mayor educación” (UMC, 2004)</p> <p>Según el Banco Mundial (2001), es necesario establecer normas de aprendizaje y enseñanza, fortalecer las capacidades de los profesores en la formación de sus alumnos para mejorar la calidad de la educación. Se debe definir además si el profesor posee un nivel adecuado para ejercer la enseñanza de una forma eficiente. También es necesario el dominio de los temas de enseñanza por parte del docente para que haya un impacto positivo en el aprendizaje y el rendimiento del alumno.</p>	<p>La función de la producción de aprendizaje</p> <p>Rendimiento estudiantil</p> <p>Políticas educativas equitativas.</p> <p>Nivel de educación de los padres</p> <p>Nivel de formación y capacidades del docente</p>
-------------	--	---

	<p>Asi mismo, los docentes con mayores años de servicio educativo y experiencia, favorecen el rendimiento escolar de los alumnos. (Banco Mundial, 2001)</p>	
RB04	<p>La Educación se considera como un elemento clave para el desarrollo de un país, por consiguiente, se busca la excelencia académica que se reflejará en el logro del aprendizaje del alumno. Es importante buscar que el director del centro educativo posea un perfil con el cual desarrolle habilidades para propiciar un liderazgo y un clima grupal que busque el mismo fin: integración y mejoramiento de los aprendizajes y resultados educativos. (Elizondo, 2001)</p> <p>Los estudiantes deben prepararse a través del desarrollo de sus capacidades, trasmitiéndole conocimientos, habilidades, destrezas para formar parte de la dinámica de la sociedad en la que se encuentran. Elementos personales y materiales que conforman a las escuelas, contribuyen a esta preparación. (De Vicente, 2001)</p> <p>El director escolar debe desarrollar una planificación o proyecto educativo, el cual debe explicar a los maestros y ayudarles a realizarlo. Del fortalecimiento de la capacidad para ejercer liderazgo académico, la autoconfianza y conocimientos que posea determinará la probabilidad de tener éxito en cuanto a la construcción de la identidad institucional enfocada al desarrollo de los alumnos y el logro de aprendizajes. (Hernández, 2003)</p> <p>Según Ruiz (2007), la educación es un elemento clave para el desarrollo de un país y lograr su competitividad internacional. Los gobiernos sitúan la educación en un lugar fundamental para lograr el bienestar social, económico y político, pero siempre hay una percepción de un sistema educativo débil dentro de la sociedad. En respuesta se impulsan políticas educativas para tener éxito en la demanda de calidad y equidad educativa.</p> <p>El conjunto de decisiones y acciones administrativas dentro del centro escolar que determinan el rendimiento a largo plazo de la organización y ayuda a operar con éxito por medio de acciones orientadas a la consecución de objetivos en un ambiente dinámico y complejo se conoce como Gestión Escolar. Conlleva a la necesidad de hacer efectiva</p>	<p>Excelencia Académica</p> <p>Desarrollo de las capacidades de los estudiantes.</p> <p>Identidad Institucional.</p> <p>Políticas educativas</p> <p>Gestión Escolar</p>

	<p>una administración estratégica que transforme la organización para que sea capaz de crear, adquirir y transferir conocimientos, trabajando en la resolución sistemática de problemas, experimentación de nuevos enfoques y en el aprendizaje de sus propias experiencias. (Wheelen, 2007)</p> <p>Para lograr definir la calidad en educación se deben cumplir con cuatro elementos clave: relevancia, eficacia, equidad y eficiencia. Se consiguen mediante una gestión escolar y una gestión académica. (Schmelkes, 1996)</p> <p>El director debe ejercer el liderazgo necesario en la dirección de la institución educativa para cumplir las expectativas de las reformas educativas impulsadas, pues su figura es principal para generar impacto positivo en la mejora de la calidad de los procesos escolares. (De Vicente, 2001)</p>	<p>Elementos de la calidad en educación.</p> <p>Dirección de Instituciones Educativas</p>
RB05	<p>El buen desarrollo institucional requiere que las relaciones entre el director y cada uno de los miembros de la organización educativa sea el más cordial. En lugar de ejercer un control sobre los miembros de parte del director, es esencial que haya una integración. Esto es permitido a través de la construcción del liderazgo efectivo y haciendo las relaciones más horizontales entre el director y los docentes. (Vicente, 2001)</p> <p>El aprendizaje individual y el aprendizaje organizacional deben estar estrechamente relacionados para que dentro de la organización exista la capacidad de aprender y comprometer a todos sus miembros y de esta manera habrá trabajo en equipo. Se parte del aprendizaje y conocimiento individual para generar la capacidad de que ese conocimiento sea transmitido a la organización en todo su conjunto. De esta manera la organización será exitosa. (Boyet y Boyet, 1999)</p> <p>Según Vicente (2001), el Liderazgo se ha agrupado en 6 categorías:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo Instructivo.</li> <li>- Liderazgo transformacional.</li> <li>- Liderazgo moral.</li> <li>- Liderazgo participativo.</li> <li>- Liderazgo administrativo.</li> <li>- Liderazgo contingente.</li> </ul>	<p>Liderazgo efectivo</p> <p>Aprendizaje en equipo</p> <p>Categorías del Liderazgo.</p>

	<p>La actividad educativa requiere que en una institución educativa haya participación de cada uno de los miembros que pertenecen a la comunidad educativa. Por dicha razón la institución no debe centrarse solo en objetivos o metas al interior de la escuela, sino que en los fines u objetivos externos que son los que le dan significado al fin educativo. De esta manera se mejora el bienestar comunitario y la calidad de vida de sus miembros formándolos como ciudadanos comprometidos con la sociedad. (Vicente, 2001)</p> <p>El director debe ser el líder que configure la visión del centro educativo, que potencie el recurso humano, que genere un ambiente escolar motivador y logre crear compromiso entre los docentes, puesto que la organización escolar se va transformando a través de la actuación de las personas y a la interacción y así se gesta una cultura escolar formada por creencias, normas, hábitos, funciones y roles. (Vicente, 2001)</p> <p>La información sistematizada que hace referencia al nivel y el desempeño del proceso educativo y que se utiliza para analizar de qué manera se toman las decisiones buscando la mejora continua de los aprendizajes se conoce como evaluación educativa. Es una necesidad que toda institución educativa debe tener para saber cómo se realizan procesos tales como la planeación y diseño escolar. Es el director el que debe hacerse cargo de realizar dicha evaluación educativa. (Vicente, 2001)</p>	<p>Participación de la comunidad.</p> <p>Cultura escolar.</p> <p>Evaluación educativa</p>
RB06	<p>De la capacidad de liderazgo del director depende el mejoramiento cualitativo de la institución educativa, pues se promoverá el desarrollo continuo que transformará el centro educativo. En este sentido, se demandan competencias del director en el desarrollo de sus funciones que se convierten en retos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Demandas del entorno interno. Dentro de estas demandas del entorno interno se encuentra la de asegurar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes y docentes priorizando los procesos pedagógicos antes que los administrativos.</li> <li>- Demandas del sector externo. Estas demandas se relacionan íntimamente con las demandas del entorno interno. Debido a los procesos de descentralización en varios</li> </ul>	Mejoramiento cualitativo

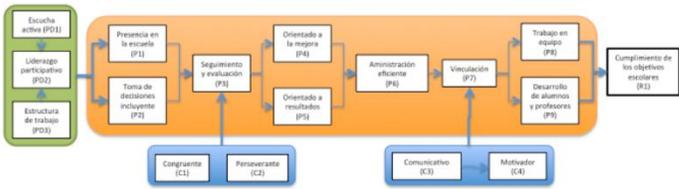
	<p>países de Latinoamérica se exige transparencia y claridad en el manejo de los recursos y rendición de cuentas en el proceso de aprendizaje. (González, 2002)</p> <p>El director de un centro educativo debe poseer las siguientes competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestor de un centro que busca la calidad.</li> <li>- Animador de la calidad académica de su centro.</li> <li>- Líder de la comunidad educativa.</li> <li>- Líder de la relación centro-comunidad. (González, 2002)</li> </ul> <p>El director debe desarrollar acciones para el desarrollo de las competencias que debe poseer a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programas de formación continua.</li> <li>- Programas de postgrado. (González, 2002)</li> </ul>	<p>Competencias del director</p> <p>Desarrollo de competencias del director.</p>
RB07	<p>Resultados sobre la investigación de la <i>Evaluación de la función directiva en los centros docentes sostenidos con fondos públicos (Rodríguez Diéguez, 2004)</i>, indica que los centros educativos privados tienen un rendimiento en el aprendizaje educativo más intenso que los centros públicos, al igual que el ambiente laboral es mucho más satisfactorio que los que se desempeñan en centros educativos públicos. Los padres de familia prefieren más los centros privados que los públicos, a pesar de que el centro público dispone de más recursos y equipamiento y el docente es mejor pagado que el que labora en un centro privado. Esto puede tener relación con la forma de proceder de la dirección escolar en todo tipo de centros. (Gairín, 1997)</p> <p>Las instituciones educativas en los últimos años han tenido un deterioro en su funcionamiento, y a pesar de que son diversos los motivos, uno de mucho peso es la debilidad o inexistencia de un liderazgo pedagógico debido al caos en la dirección y gestión escolar en algunas instituciones educativas. (Antúnez, 1994)</p> <p>El director como líder, debe influir sobre la mejoría de la escuela y guiarla por el buen camino. Debe procurar a través de su liderazgo que haya compromiso de parte de todas las personas que laboran en el centro educativo. La función directiva</p>	<p>Función directiva</p> <p>Liderazgo pedagógico.</p> <p>Práctica del liderazgo.</p>

	<p>conducirá al cambio dependiendo de las condiciones que posea el director como líder, y si este ejercicio no lo pone en práctica, la institución pierde la posibilidad de ser una institución que está enfocada en conseguir sus objetivos. (Antúnez, 1994)</p> <p>Se piensa lógicamente que en toda organización sus miembros aspiran a ocupar un puesto en la escala jerárquica. Y es todo lo contrario. Dentro de los aspirantes a la dirección escolar, no hay muchos que se presenten como candidatos, y los que se presentan suelen ser los menos preparados para el cargo. Esto se debe en su mayoría a que el tema del liderazgo no es un factor importante ni determinante para la comunidad educativa. Se piensa que solo por cumplir con los horarios escolares y las formalidades escolares se está yendo por el buen camino. Es aquí donde el liderazgo debe cumplir con su función en la dirección escolar y comprometerse con la mejora permanente y el estudio de propuestas renovadoras. (García Garrido, 1998)</p> <p>Hay cuestiones que se vuelven condicionantes al acceso a la dirección escolar, pero éstas dependen del enfoque que se le otorgue a cada una de ellas, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El acceso a la dirección escolar es acceso a una profesión: El hecho de ser un director de un centro educativo requiere de un conjunto de conocimientos teóricos aplicables a determinada praxis. Este conjunto de conocimientos solo es accesible y entendible para quienes lo han aprendido y utilizado. (Escolano, 1980)</li> <li>- Cultura de cuidado: es necesario que la institución educativa este en continua evolución en su búsqueda de cambios enriquecedores y que las personas que forman parte de dicha institución tengan un compromiso permanente para la mejora en todo aspecto de la institución educativa. Por lo tanto, se vuelve indispensable que, dentro del proceso de liderazgo, se movilice todo el entorno para la consecución de un objetivo que no será otro que la de incrementar las condiciones de salud de los alumnos, sus habilidades y equilibrio personal. (Donaldson, 2000)</li> </ul>	<p>Dirección escolar.</p> <p>Acceso a la dirección escolar</p>
--	---	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rasgos específicos de la función directiva: La actividad de la dirección escolar se diferencia de cualquier otra actividad educadora, y docentes que han ejercido dentro de las funciones de dirección apoyan esta idea. Los docentes que carecen de la experiencia de la función de dirección piensan que es suficiente ser docente para ejercer la dirección escolar, y rechazan que el rol de director sea diferente al del profesor. Por lo tanto, apoyan el argumento de que la función directiva no se diferencia de la función docente. (Álvarez, 2002)</li> <li>- Función directiva y trabajo en equipo: La figura del director es clave para que vitalice las responsabilidades de equipo con la presencia de su liderazgo personal, y que la existencia de un equipo de dirección sea para el desempeño de roles diferentes. (Beltrán, 1994)</li> <li>- Estabilidad en el ejercicio de la dirección escolar: En su mayoría los docentes hacen mención de argumentos muchas veces no válidos sobre la estabilidad en la dirección escolar. Algunos de estos argumentos son: <ul style="list-style-type: none"> <li>• El ejercicio de la función genera desgaste personal, y en consecuencia, resultados negativos.</li> <li>• La estabilidad de la dirección escolar se puede volver rutinaria volviéndose incompatible con un ejercicio creativo de la función.</li> <li>• La estabilidad en la función, puede resultar con relaciones de poder preferenciales que lo lleven a un ejercicio estable siendo nocivo para la organización.</li> </ul> </li> </ul> <p>Y así hay otros que argumentan que la poca estabilidad en la función de dirección también es perjudicial para la organización educativa, impidiendo, por ejemplo, el desarrollo de programas de formación profesional (Batanaz Palomares, 2005)</p>	
RB08	La educación es un proceso permanente que debe contribuir al desarrollo del individuo y a la transformación de la sociedad a través de la adquisición de conocimientos, donde el rol del	Rol del director en la calidad educativa.

	<p>director es un factor clave para alcanzar la calidad educativa. (Murillo y Román, 2013)</p> <p>El director escolar es el responsable del funcionamiento y dirección de la institución así como los resultados académicos de la escuela. Debe estar involucrado con la toma de decisiones como parte de su gestión y como líder formal de la escuela. El director influye en el desempeño del resto de actores dentro de la comunidad educativa. Debe ser el promotor de una enseñanza de calidad mediante su gestión. Debe generar un ambiente que afecta tanto a los alumnos como a los docentes porque el director forma, educa y ayuda al desarrollo profesional de los que están bajo su cargo (Stein, 2004).</p> <p>El director debe fomentar una cultura escolar para que exista un compromiso de mejora y la promoción del éxito del centro educativo. Dicha cultura de cambio es importante pues la sociedad se forma desde el interior de las escuelas. Debido a esto se vuelve imperante definir el perfil del director escolar y sus competencias, para lograr el éxito requerido dentro de la institución educativa. (Stainer &amp; Hassel, 2011)</p> <p>El director exitoso es el que logra constantes mejoras en la escuela y lleva a la excelencia el rendimiento académico de los alumnos. En su misión establece mejorar el aprendizaje de los alumnos y unificar sus acciones para cumplir dicho propósito. (Rosenholtz, 1986)</p> <p>Dentro de la función del director escolar hay dificultades y limitaciones que lo llevan a un desempeño deficiente. Dentro de estas dificultades y limitaciones se encuentra el manejo del tiempo laboral, pues debe dividir en varias secciones su tiempo disponible en la realización de muchas actividades administrativas e interacción social. También se encuentra la limitante de que muchos directores no poseen con la formación adecuada para realizar su función. No obstante, muchos directores a pesar de tanta limitante y dificultad, logran alcanzar la excelencia en sus escuelas. (Aguilera, 2011)</p> <p>La gestión escolar se asocia con la planeación, organización, evaluación de procesos y resultados; realiza las políticas educacionales en cada unidad educativa además de promover y posibilitar la</p>	<p>Definición director escolar.</p> <p>Cultura escolar y perfil del director.</p> <p>Director exitoso</p> <p>Limitantes de la función de dirección escolar.</p> <p>Gestión escolar.</p>
--	---	---

	<p>consecución de los objetivos pedagógicos trazados en conjunto con la comunidad educativa. (Villela Treviño, 2015)</p> <p>Dentro de las funciones de la gestión escolar hay muchos aspectos que abarca: participación del programa académico, manejo de recursos necesarios para el funcionamiento de la institución, interacción social, compartir objetivos en su relación con los docentes, aprendizaje. De ahí parte la relevancia que tiene el rol del director para el funcionamiento de la escuela. (Rosenholtz, 1989)</p> <p>El director que logra constantes mejoras en la escuela y tiene eficacia en el aspecto académico mediante una gestión provechosa del programa educativo y, en consecuencia, logra la eficacia en la institución en general, se le llama director exitoso. Dentro de sus cualidades están la perseverancia, alto sentido de responsabilidad y eficacia, además de altas expectativas, comprometido, apasionado y organizado. (Flores, 2013)</p> <p>Entre las prácticas del director exitoso para lograr la eficacia en su escuela están:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementación de una visión y dirección compartida.</li> <li>- Desarrollo y formación continua de docentes y administrativos.</li> <li>- Gestión del programa enseñanza-aprendizaje.</li> <li>- Creación de ambientes seguros.</li> <li>- Generación de compromiso de parte de la comunidad escolar.</li> <li>- Aplicación de una excelente gestión escolar. (MINED, 2008)</li> </ul> <p>El liderazgo es el proceso de influencia intencional por parte de una o varias personas sobre otras, para estructurar, guiar y facilitar actividades y relaciones en un grupo u organización, otorgando dirección a la institución. La función de liderazgo incide en toda la organización estableciendo relaciones más estrechas entre los miembros del grupo. (Fernández, 2001)</p>	<p>Funciones de la gestión escolar.</p> <p>Director exitoso.</p> <p>Prácticas del director exitoso.</p> <p>Liderazgo.</p>
RB09	<p>El papel del director es clave para explicar el desempeño exitoso de las escuelas. Reúne la visión y misión de la escuela, promueve un clima organizacional adecuado, involucra a los padres y a</p>	<p>Director exitoso.</p>

	<p>la comunidad en las tareas de la escuela y centra sus esfuerzos en el aprendizaje de los alumnos. (Zorrilla y Pérez, 2006)</p> <p>Dentro de las competencias profesionales del director exitoso está la capacidad de escucha, poder de convocatoria, genera confianza en la comunidad educativa, asertividad, reconocen y respetan a las autoridades superiores, buen manejo de relaciones interpersonales, promueve la autoestima alta a través de la seguridad y la confianza, promueve el éxito académico, liderazgo compartido, organización y argumento de sus decisiones. (Hernández et al, 2010)</p>	<p>Competencias del director exitoso.</p>
<p>RB10</p>	<p>Según Talbert &amp; McLaughlin, 1994; 2001, los directores exitosos poseen un rol más allá que el de meros administradores, fomentando el desarrollo del aprendizaje y ética de servicio colectivo.</p> <p>Es relevante hacer una investigación sobre el perfil de los directores escolares que se preocupa en cuestiones morales, sociales y éticas, y atienden la implementación de la agenda gubernamental, ya que esto los define como directores exitosos. (McBeath, 1998; Leithwood, Jantzi y Steinbach, 1999; Southworth, 2002; Day et al., 2002)</p> 	<p>Dirección exitosa.</p> <p>Perfil directores exitosos.</p> <p>Forma en la que el director exitoso debe cumplir los objetivos escolares.</p>
<p>RB11</p>	<p>Se han realizado diversos estudios en diferentes países de América Latina sobre las características personales del director en una escuela que lo identifican como un líder: comunicador, perseverante, vinculador, incluyente, respetuoso, motivador, orientado a resultados, presencia, disciplinado y estricto. (Morán, 2019)</p> <p>Debido a que en el país no se registran investigaciones recientes sobre el perfil que debe poseer el director de un centro educativo de educación media, se vuelve necesario desarrollar una</p>	<p>Características de un director líder.</p> <p>Nivel de éxito de un director de educación media.</p>

	<p>investigación que parta de las características según las referencias de su nivel de gestión que demuestren el nivel de éxito administrativo y pedagógico. (Morán, 2019)</p> <p>El MINED plantea que para mejorar la calidad educativa, los centros escolares deben contar con una gestión escolar efectiva basándose en documentos que se apoyen en los procesos de planeamiento institucional. (Morán, 2019)</p>	Gestión Escolar Efectiva
RB12	<p>Para lograr efectividad en la gestión escolar se debe contar con ambientes físicos adecuados, clima institucional favorable, docentes motivados y competentes, sistemas de acreditación, también con normativas para los procesos de gestión, pedagógicos y de evaluación. El encargado de la administración escolar, ya sea ACE, CDE, CECE debe velar porque se cumplan tales medidas. (MINED, 2008)</p> <p>La Constitución de la República de El Salvador, menciona sobre el derecho que toda persona tiene a la educación y la cultura, y El Estado se encuentra obligado a cumplir tal derecho al ser inherente de la persona humana, y debe velar porque ninguna institución le niegue la admisión ya sea por diferencias sociales, políticas y religiosas. (MINED, 2008)</p> <p>El fin primordial de la educación es el desarrollo integral, construcción de una sociedad democrática, respeto a los derechos humanos, evitar la intolerancia y el odio, conocer la realidad nacional y propiciar la unidad de los pueblos. (MINED, 2008)</p> <p>Todo centro educativo debe contar con un PEI (Proyecto Educativo Institucional), que tenga un período de validez de 5 años y en el que haya participado toda la comunidad educativa. Este debe contener Misión, Visión, Diagnóstico institucional, ideario de la institución, objetivos generales, Proyecto Curricular de Centro, Proyecto de Gestión, Proyectos Complementarios y evaluación. En el marco del PEI, se debe elaborar el PEA (Plan Escolar Anual), este contiene objetivos, actividades, recursos, cronograma, responsables de las actividades, fuente de financiamiento y presupuesto del centro educativo. Al finalizar cada año escolar el organismo encargado</p>	<p>Efectividad de la gestión escolar.</p> <p>Derecho a la Educación.</p> <p>Objetivo de la educación.</p> <p>Proyecto Educativo Institucional y Plan Escolar Anual.</p>

	<p>de la Administración Escolar debe rendir cuentas del PEA a la comunidad educativa. (MINED, 2008)</p> <p>La estructura organizativa de la institución debe estar definida en el organigrama que forma parte del PEI, con la dependencia jerárquica siguiente: El director depende de la Dirección Departamental de Educación. Subdirector, personal docente y administrativo dependen del director. En ausencia del director, el subdirector asume las responsabilidades del director. (MINED, 2008)</p> <p>El director anualmente debe organizar la planta docente, adecuando a los docentes según el nivel de formación del docente y el grado asignado. Debe velar porque los docentes cuenten con las herramientas adecuadas para el desarrollo de sus clases. (MINED, 2008)</p> <p>El director debe programar reuniones al menos 3 veces al año de Asamblea General de Padres de familia. En estas asambleas se informará sobre avances de los estudiantes en los resultados académicos, e información relevante del estado de la institución. Organizará además mensualmente una Escuela de Padres de Familia los fines de semana para no interrumpir la jornada académica. (MINED, 2008)</p>	<p>Estructura Organizativa.</p> <p>Organización planta docente.</p> <p>Organización de Padres de Familia</p>
RB13	<p>La gestión escolar se enfoca a que los estudiantes desarrollen todo su potencial, y el papel de la dirección se vuelve indispensable para lograr una gestión efectiva. La dirección escolar debe comprometerse a que el centro educativo logre sus objetivos, se desarrollen los contenidos de aprendizaje del programa de estudios para que los alumnos logren las competencias que los preparará para la vida. (MINED, 2008)</p> <p>La dirección escolar es el proceso planificado y organizado mediante el cual el director a través de su liderazgo pedagógico y como gerente del centro educativo, guía, motiva, involucra y rinde cuentas a la comunidad escolar, todo en función de lograr mejores aprendizajes. (MINED, 2008)</p> <p>La dirección escolar efectiva es aquella que trasmite a toda la comunidad un sentido de trabajar bajo un clima de confianza y trabajo en equipo, compartiendo un mismo objetivo pedagógico, haciendo su labor con</p>	<p>Gestión escolar.</p> <p>Dirección escolar.</p> <p>Dirección escolar efectiva</p>

	<p>pasión para mejorar los aprendizajes de los estudiantes. (MINED, 2008)</p> <p>En la dirección escolar efectiva hay características que deben cumplirse:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tener claridad de propósito para saber que se pretende alcanzar y adonde se quiere llegar a través del Proyecto Educativo Institucional y el Plan Escolar Anual.</li> <li>- La participación de toda la comunidad educativa.</li> <li>- La efectividad del centro educativo para que los alumnos logren las competencias requeridas.</li> <li>- Una cultura institucional donde las expectativas del logro de metas sean siempre altas, con una dirección abierta al diálogo permanente para la resolución de problemas y compromiso de los docentes, padres de familia y alumnos. (MINED, 2008)</li> </ul> <p>El director es el principal responsable de que haya una gestión escolar efectiva. Él debe dirigir, coordinar y animar a los miembros de la comunidad educativa para lograr la efectividad en la gestión. El director debe contar no solo con las competencias técnicas sino además de competencias humanas como el servicio, solidaridad, respeto, responsabilidad, justicia, además de poseer un liderazgo con propósito. (MINED, 2008)</p> <p>El director-gerente debe liderar todos los procesos del centro educativo (elaboración de PEI y PEA), además de promover un clima de cooperación. Ejerce un liderazgo con propósito que se centre en la visión y misión del centro educativo. Debe ser un líder motivador y negociador, y como actor principal de la gestión escolar efectiva con sentido de responsabilidad y organización, gestiona los recursos del centro para garantizar el buen funcionamiento institucional. Debe estar enfocado en comunicar los resultados y logros del centro educativo con la comunidad escolar. (MINED, 2008)</p> <p>El director líder pedagógico ayuda a transformar el centro educativo en un lugar de aprendizaje, integrando todas las aulas para que actúen como un todo en la generación de aprendizajes. Es un gestor que promueve el trabajo en equipo planificando el</p>	<p>Características dirección escolar efectiva</p> <p>Características del director en la gestión escolar efectiva.</p> <p>Director-gerente.</p> <p>Líder- pedagógico.</p>
--	--	--

	<p>desarrollo curricular entre los docentes y contextualizando los programas de estudio y sistemas de evaluación de los aprendizajes. Es promotor de cambios en proyectos de innovación para incluirlos en el PEI y PEA. Orienta sus esfuerzos a procesos de mejora continua de los indicadores educativos. (MINED, 2008)</p>																	
<p>RB14</p>	<p>Hay necesidad de tener una función directiva en el ámbito escolar para realizar tareas y actividades imprescindibles para su correcto funcionamiento, y para ello se debe contar con una preparación y una formación específica muy diferente a la preparación docente. (Antúnez, 2003)</p> <p>El trabajo directivo es aquel en que el responsable utiliza la mayor parte de su tiempo planificando, organizando, coordinando y controlando actividades de sus subordinados. Los directivos, deben aprender de sí mismos y toma decisiones rápida e intuitivamente para hacer mejor su trabajo directivo. (Antúnez, 2003)</p> <p>Roles del director escolar según Antúnez (2003):</p> <table border="1" data-bbox="423 982 1109 1367"> <thead> <tr> <th>BLOQUE</th> <th>ROLES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Tareas personales</td> <td>Dirección de sí mismo.</td> </tr> <tr> <td>Tareas interpersonales</td> <td> <i>Relaciones interpersonales:</i>            - Cabeza visible            - Líder         </td> </tr> <tr> <td>Información y comunicación</td> <td>Gestor de la información</td> </tr> <tr> <td>Actividades centrales de la organización</td> <td>           Técnico en organización            Gestor del currículo            Profesor            Evaluador         </td> </tr> <tr> <td>Gestión de recursos</td> <td>           Materiales            Económicos         </td> </tr> <tr> <td>Innovación</td> <td>           Promotor del cambio            Promotor de cultura institucional         </td> </tr> <tr> <td>Contingencia</td> <td>           Gestor de anomalías e imprevistos            Subalterno auxiliar         </td> </tr> </tbody> </table> <p>El estilo de dirección de un centro educativo suele estar marcado por tres factores determinantes de las conductas directivas: contexto, quién dirige y a quién dirige- El directivo debe seguir constantemente las actuaciones que se desarrollan dentro del centro educativo y debe priorizar según actuación estilos como: tareas administrativas y burocráticas, objetivos y atención a las personas, objetivos de la organización y buen clima de trabajo. (Antúnez, 2003)</p> <p>La gestión participativa y democrática es la gestión escolar que abarca un conjunto de acciones orientadas hacia la consecución de objetivos que se</p>	BLOQUE	ROLES	Tareas personales	Dirección de sí mismo.	Tareas interpersonales	<i>Relaciones interpersonales:</i> - Cabeza visible - Líder	Información y comunicación	Gestor de la información	Actividades centrales de la organización	Técnico en organización Gestor del currículo Profesor Evaluador	Gestión de recursos	Materiales Económicos	Innovación	Promotor del cambio Promotor de cultura institucional	Contingencia	Gestor de anomalías e imprevistos Subalterno auxiliar	<p>Función directiva escolar.</p> <p>Trabajo directivo.</p> <p>Roles director escolar.</p> <p>Estilos de dirección.</p> <p>Gestión participativa y democrática.</p>
BLOQUE	ROLES																	
Tareas personales	Dirección de sí mismo.																	
Tareas interpersonales	<i>Relaciones interpersonales:</i> - Cabeza visible - Líder																	
Información y comunicación	Gestor de la información																	
Actividades centrales de la organización	Técnico en organización Gestor del currículo Profesor Evaluador																	
Gestión de recursos	Materiales Económicos																	
Innovación	Promotor del cambio Promotor de cultura institucional																	
Contingencia	Gestor de anomalías e imprevistos Subalterno auxiliar																	

	<p>desarrollan en las diversas áreas de actividad del centro y en cuyo diseño y evaluación participan las personas encargadas de implementarlas. (Antúnez, 2003)</p> <p>El directivo debe fomentar la participación de la familia y esta participación debe ser aceptada por el equipo docente. Se debe fomentar la colaboración de los docentes en el cambio organizativo que mejoren la actividad educativa que se desarrolle en el centro educativo. (Antúnez, 2003)</p> <p>El entorno condiciona el funcionamiento de la institución escolar y muchas veces la integra. Por dicho motivo las organizaciones deben estar atentas a la evolución de su entorno y conocer de primera mano sus necesidades. Los docentes y el directivo deben conocer el medio en el que está inserta la institución para que su funcionamiento y organización sea más pertinente y su entorno sea capaz de establecer relaciones con los elementos que lo conforman. (Antúnez, 2003)</p>	<p>Trabajo del equipo docente</p> <p>Entorno institucional.</p>
RB15	<p>La Planificación Estratégica Institucional (PEI) es el proceso sistémico y sistemático para la mejora continua de la gestión escolar, direccionando las acciones del colectivo escolar. Se orienta a las metas y objetivos con una visión clara, una filosofía definida y una cultura escolar determinada. El PEI permite al centro educativo estar preparado para el futuro. Esta planificación está vinculada con el plan de trabajo anual, que es el plan que organiza el presupuesto, los recursos y el talento humano. (MINED, 2017)</p> <p>Los valores institucionales son elementos esenciales de la comunidad educativa. Se busca un tipo de modelo de escuela inclusiva en la que se toman en cuenta principios y valores. Uno de ellos es el de la igualdad, es decir, todos los estudiantes tienen las mismas oportunidades y trato tanto en el tema de educación como en el mundo laboral. Deben existir 4 valores esenciales de la enseñanza y aprendizaje que deben existir dentro del perfil del docente inclusivo: ser considerados con las diferencias de los estudiantes, sostener a los estudiantes con expectativas positivas del éxito escolar, trabajo en equipo y actualización profesional de las figuras educativas. (MINED, 2017)</p>	<p>Planificación Estratégica Institucional</p> <p>Valores institucionales</p>

	<p>Todo modelo de Escuela Inclusiva debe contar con un Plan Escolar Anual (PEA) y un Plan Operativo Anual (POA). El PEA debe reflejar la inversión en la ejecución de estrategias que garantice los derechos de la niñez, protección, equidad e igualdad. La comunidad debe tener una organización y análisis situacional del centro educativo para poder elaborar el PEA, así como la elaboración de objetivos y actividades anuales, logros, recurso y presupuesto de acuerdo a la Propuesta Pedagógica. (MINED, 2017)</p> <p>El Plan Operativo Anual (POA) es un conjunto articulado de proyectos para plasmar la visión y misión de la institución educativa. Es un instrumento fundamental para ordenar las acciones programadas y servicios educativos que brinda la institución, alcanzando el éxito escolar en los alumnos. Debe estar vinculado al presupuesto y estar alineado con el plan estratégico de la institución. (MINED, 2017)</p> <p>El sistema educativo está sufriendo profundas transformaciones sociales, culturales, científico-tecnológicas y económicas ante la evidente necesidad de un incremento en la calidad de la prestación del servicio de educación. Se necesita entonces mayor nivel de calidad, adecuaciones curriculares, pero sobre todo mejorar la administración de los centros escolares. Se entiende por administración de una institución educativa, al conjunto de normas legales y reglamentarias que regulen su funcionamiento. Algunas de estas son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Constitución de la República de El Salvador.</li> <li>- Ley General de Educación.</li> <li>- Ley de la Carrera Docente.</li> <li>- Reglamento de la Ley de la Carrera Docente.</li> <li>- Ley de Asuetos, Vacaciones y Licencias.</li> <li>- Ley de Ética Gubernamental.</li> <li>- Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública. (LACAP).</li> <li>- Ley Penal Juvenil de la República de El Salvador. (MINED, 2017)</li> </ul> <p>El Plan Social Educativo, define la gestión escolar como el conjunto de acciones pedagógicas, administrativas, financiera, organizativas y de evaluación orientadas al rediseño del aula y la escuela para el desarrollo integral de los alumnos. Por lo tanto, a la administración no es una finalidad,</p>	<p>Plan Escolar Anual.</p> <p>Plan Operativo Anual.</p> <p>Administración de una institución educativa.</p> <p>Gestión Escolar</p>
--	--	--

	<p>más bien un componente de apoyo a la gestión pedagógica. (MINED, 2017)</p> <p>La escuela es una organización donde hay modelos organizativos de diverso enfoque. Entre estos modelos están:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelo Productivo: La escuela es una unidad racional formada por personas productivas y que buscan el máximo beneficio.</li> <li>- Modelo Humanista: La escuela es un sistema social formada por una comunidad educativa participativa que busca el bienestar y la eficiencia.</li> <li>- Modelo Burocrático: La escuela es una estructura formal de órganos y funciones y que se ve afectada por una jerarquización organizacional.</li> <li>- Modelo Político: La escuela es un área de lucha de intereses en donde se busca la convivencia entre personas políticas.</li> <li>- Modelo Cultural: La escuela es un conjunto de símbolos culturales formada por seres culturales que buscan la comunicación.</li> <li>- Modelo Sistémico: La escuela es un sistema abierto formada por personas funcionales y que buscan la eficiencia. (MINED, 2017)</li> </ul>	Modelo de Organización Escolar.
RB16	<p>La educación inicia con el nacimiento del niño hasta los cuatro años de edad. Comprende tres años de estudio, y sus objetivos son estimular el desarrollo integral de los educandos a través de procesos pedagógicos, para garantizar su adecuada preparación e incorporación a la educación básica. Además, los centros privados de educación son aquellos que ofrecen servicios de educación formal con recursos propios y que colaboran con el Estado. El orientador es el profesional que tiene a su cargo el aprendizaje y formación del educando y es quien aparece inscrito en alguna institución educativa. (Asamblea Legislativa, 1996)</p>	Derecho a la Educación.
RB17	<p>Según la Ley de la Carrera Docente (1996) se tiene como objetivo regular que El Estado y la comunidad educativa tenga relaciones con los educadores para que en conjunto se cumpla con el objetivo de garantizar que la docencia la ejerzan quienes tengan la formación adecuada y se encuentren inscritos en el Registro Escalafonario del Ministerio de Educación.</p>	Personal docente

**Fuente: Diecisiete referencias bibliográficas físicas y electrónicas codificadas, El Salvador, 2020. Elaboración: Propia.**

La codificación axial se realiza a partir de la multitud de categorías que se originarán en las tablas de la fase anterior, se seleccionan las que parecen más importantes para una elaboración adicional más abstracta; a estas nuevas categorías se les ha llamado “axiales”; y se elaboran relaciones entre estas categorías.

**Tabla 3. Codificación axial y selectiva de las fuentes bibliográficas incluidas en la investigación**

Código	Categorías	
	Axial	Selectiva
RB01	<p>Centra el papel del director en tareas administrativas y burocráticas, y se le exige que administre bien la escuela.</p> <p>Incorpora elementos participativos orientados a mejorar la enseñanza y replicar las buenas prácticas pedagógicas en la escuela, incidiendo en la mejora de los resultados académicos de los estudiantes.</p> <p>Influencia la consecución de metas y fines, articulando una visión compartida con el personal y los actores involucrados en las actividades de la escuela.</p> <p>Guían el establecimiento de direcciones claras para la búsqueda de oportunidades de desarrollo, supervisan que se cumplan los objetivos, promueven la construcción y mantenimiento de un ambiente de aprendizaje efectivo y un clima positivo.</p> <p>Es principal responsable de la gestión escolar, al articular, conducir y facilitar una serie de procesos al interior de la escuela.</p> <p>Conlleva las responsabilidades referidas a la planificación, organización, coordinación, dirección y evaluación de las actividades encaminadas hacia el logro de los objetivos institucionales.</p> <p>Está centrado en la organización de buenas prácticas y en la contribución al incremento de los resultados del aprendizaje; involucran el desarrollo del currículo, la instrucción en las aulas, el desarrollo profesional docente, supervisan la práctica pedagógica, y evalúan los aprendizajes de los estudiantes tomando en</p>	<p>La función de la dirección escolar predominante</p> <p>La función de la dirección escolar actual</p> <p>El liderazgo escolar</p> <p>Los líderes escolares</p> <p>El director</p> <p>El liderazgo administrativo del director</p> <p>El liderazgo pedagógico</p>

Código	Categorías	
	Axial	Selectiva
	<p>cuenta los resultados logrados en las metas educativas de la institución.</p> <p>Es una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo las estructuras administrativas y pedagógicas, los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a los estudiantes desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces.</p> <p>Es la máxima autoridad representante legal de la institución educativa, y responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo.</p>	<p>La gestión educativa</p> <p>El director</p>
RB02	<p>Aumenta las posibilidades de mejorar las condiciones de vida del estudiante, la familia y la sociedad en su conjunto; es un juego donde todos ganan.</p> <p>Enfatiza en los factores personales, sociales y familiares asociados al rendimiento del alumno.</p> <p>Son el liderazgo, altas expectativas, clima escolar, orientación hacia el aprendizaje y la evaluación y seguimiento constante.</p> <p>Dimensiones de los elementos de la efectividad como liderazgo, eficacia y eficiencia.</p> <p>Descripción de las características y prácticas en el aula, en la escuela y en el distrito.</p> <p>Agrupación de factores que orientan el rendimiento de los estudiantes.</p> <p>Jerarquización de los niveles de la función de producción de la educación.</p> <p>Relación de una serie de variables relevantes en el logro escolar y eficacia de la enseñanza.</p> <p>Visión de los niveles de la eficacia escolar: contexto, entrada, proceso, producto.</p>	<p>La calidad educativa.</p> <p>Eficacia escolar.</p> <p>Los factores de las escuelas eficaces.</p> <p>Dimensiones de la efectividad.</p> <p>Características y prácticas efectivas en el aula, la escuela y el distrito.</p> <p>Factores de rendimiento efectivo.</p> <p>Función de producción de la educación.</p> <p>Variables del logro escolar.</p> <p>Niveles de la eficacia escolar.</p>
RB03	<p>La función de aprendizaje es importante y provoca un impacto en el crecimiento económico.</p> <p>Evaluación del conocimiento adquirido en el ámbito escolar.</p>	<p>La función de la producción de aprendizaje</p> <p>Rendimiento estudiantil</p>

Código	Categorías	
	Axial	Selectiva
	<p>Otorgan más recursos a los centros más necesitados y elementos atenuadores de desigualdades educativas.</p> <p>Factor familiar que incide en el rendimiento académico de los estudiantes. Estudiantes con padres con estudios universitarios tienen un mejor desempeño escolar</p> <p>Formación continúa de las habilidades de los docentes y dominio de los temas de enseñanza.</p>	<p>Políticas educativas equitativas.</p> <p>Nivel de educación de los padres</p> <p>Nivel de formación y capacidades del docente</p>
RB04	<p>Estándares de calidad que las instituciones educativas buscan, así como también elevar el potencial intelectual de cada estudiante.</p> <p>Evolución de las capacidades de los estudiantes que los prepare para convivir en comunidad de acuerdo con normas y libertades democráticas.</p> <p>Conjunto de características o atributos como misión, visión, objetivos, marco legal, cultura, valores y comportamiento.</p> <p>Herramienta para involucrarse en el modo en el cual se distribuyen los conocimientos dentro de la sociedad.</p> <p>Conjunto de acciones de carácter administrativo, financiero y pedagógico que emprende el equipo directivo de una escuela.</p> <p>Elementos claves que afectan la educación y que constituyen una base para supervisar la calidad educativa.</p> <p>Consolidación de una política educativa en un determinado marco organizacional en un sentido amplio.</p>	<p>Excelencia Académica</p> <p>Desarrollo de las capacidades de los estudiantes.</p> <p>Identidad Institucional.</p> <p>Políticas educativas</p> <p>Gestión Escolar</p> <p>Elementos de la calidad en educación.</p> <p>Dirección de Instituciones Educativas</p>
RB05	<p>Se logran resultados, se alcanza el equilibrio y se crean condiciones para tener un ambiente idóneo.</p> <p>Se sigue el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que los miembros desean.</p> <p>Descripción de cada una de las categorías determinantes del estilo de los objetivos y la cultura de una empresa o institución.</p>	<p>Liderazgo efectivo</p> <p>Aprendizaje en equipo</p> <p>Categorías del Liderazgo.</p>

Código	Categorías	
	Axial	Selectiva
	<p>Factor importante dentro de toda institución educativa que contribuye a una educación de calidad.</p> <p>Patrones transmitidos históricamente que incluyen normas, valores, creencias y tradiciones dentro de una institución educativa</p> <p>Actividad que se lleva a cabo dentro de los centros escolares para fortalecer y consolidar aprendizajes, así como los logros y propósitos en el proceso educativo.</p>	<p>Participación de la comunidad.</p> <p>Cultura escolar.</p> <p>Evaluación educativa</p>
RB06	<p>Proceso permanente de actualización que busca mejorar las aptitudes y cualidades del individuo con el fin de comprender las condiciones laborales y el medio social en el que actúa.</p> <p>Conocimientos técnicos, habilidades y experiencia que ayudan a avanzar a la excelencia en la institución.</p> <p>Potenciación de los conocimientos técnicos, habilidades y experiencia a través de la formación continua.</p>	<p>Mejoramiento cualitativo</p> <p>Competencias del director</p> <p>Desarrollo de competencias del director.</p>
RB07	<p>Acción de la dirección que tiene como objetivo influir, a través de sus decisiones y su forma de actuar en el trabajo de otras personas y con ello generar las condiciones institucionales necesarias para lograr los objetivos de aprendizaje.</p> <p>Equilibrio inteligente entre la gestión a corto plazo de las funciones administrativas y una visión a largo plazo de las funciones docentes.</p> <p>Realización de la actividad del liderazgo de una forma continuada y conforme a sus reglas.</p> <p>Elemento clave de la calidad de la enseñanza y de la mejora de la organización y funcionamiento de los centros y también de sus resultados.</p> <p>Resultado de acceder a una profesión que depende de un conjunto de conocimientos y habilidades técnicas.</p>	<p>Función directiva</p> <p>Liderazgo pedagógico.</p> <p>Práctica del liderazgo.</p> <p>Dirección escolar.</p> <p>Acceso a la dirección escolar</p>
RB08	<p>Aspecto clave que determina el rendimiento académico estudiantil mejorando así la calidad de la educación.</p>	<p>Rol del director en la calidad educativa.</p>

Código	Categorías	
	Axial	Selectiva
	<p>Encargado de planificar, coordinar, dirigir y controlar las actividades académicas y administrativas de una institución educativa.</p> <p>Las cualidades y habilidades de un director fomentan la calidad educativa y contribuyen a mantener la cultura escolar.</p> <p>Atienden cuestiones morales, sociales y éticas en los estudiantes, en la implementación técnica en la agenda institucional y se centran en el cumplimiento de sus responsabilidades y rendición de cuentas.</p> <p>Dificultades con la que se encuentra el director escolar para ejercer correctamente su función.</p> <p>Conjunto de acciones de carácter administrativo, financiero y pedagógico que emprende el equipo directivo de una escuela.</p> <p>Estrategias que se utilizan para mejorar en el ámbito de las instituciones educativas.</p> <p>Conjunto de cualidades, habilidades y conocimientos que posee un director para el buen funcionamiento escolar.</p> <p>Conjunto de habilidades gerenciales o directivas que posee un individuo para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado.</p>	<p>Definición director escolar.</p> <p>Cultura escolar y perfil del director.</p> <p>Director exitoso.</p> <p>Limitantes de la función de dirección escolar.</p> <p>Gestión escolar.</p> <p>Funciones de la gestión escolar.</p> <p>Prácticas del director exitoso.</p> <p>Liderazgo.</p>
RB09	<p>Atienden cuestiones morales, sociales y éticas en los estudiantes, en la implementación técnica en la agenda institucional y se centran en el cumplimiento de sus responsabilidades y rendición de cuentas.</p> <p>Conocimientos técnicos, habilidades y experiencia que ayudan a avanzar a la excelencia en la institución y a la consecución y logro de metas y objetivos.</p>	<p>Director exitoso</p> <p>Competencias del director exitoso.</p>
RB10	<p>Características y prácticas de los directores y su influencia en el contexto escolar para tener injerencia positiva en el resultado de los aprendizajes académicos de los alumnos.</p> <p>Conjunto de habilidades y conocimientos, desempeño y buenas prácticas de gestión que debe poseer un director escolar.</p>	<p>Dirección exitosa.</p> <p>Perfil directores exitosos.</p>

Código	Categorías	
	Axial	Selectiva
	Metodologías y pasos que debe seguir el director para alcanzar los objetivos escolares.	Forma en la que el director exitoso debe cumplir los objetivos escolares.
RB11	<p>Perfil que debe poseer una persona que es ambiciosa y competitiva con una clara orientación al logro.</p> <p>Perspectiva que hay de acuerdo al perfil que tenga un director para lograr así el éxito escolar.</p> <p>Buen funcionamiento de cada una de las instancias de una institución educativa.</p>	<p>Características de un director líder.</p> <p>Nivel de éxito de un director de educación media.</p> <p>Gestión Escolar Efectiva</p>
RB12	<p>Sistematización de acciones dirigidas al logro de objetivos como acción principal de la administración escolar.</p> <p>Derecho fundamental de todos los seres humanos que les permite adquirir conocimientos y alcanzar así una vida plena.</p> <p>Desarrollo integral de la persona y mejora de la sociedad en su conjunto.</p> <p>Proyectos que contienen un conjunto de acciones o actividades organizadas y cronogramadas que se realizan en la comunidad educativa para alcanzar objetivos propuestos.</p> <p>Sistema de roles que ha de desarrollar los miembros de una institución para trabajar juntos de una manera óptima.</p> <p>Proceso diseñado que permite un control de cada una de las funciones de los actores y delimita responsabilidades dentro de la institución escolar.</p> <p>Agrupación comunitaria con personalidad jurídica otorgada por el Ministerio de Educación por medio de las direcciones departamentales de educación integrada por padres de familia.</p>	<p>Efectividad de la gestión escolar.</p> <p>Derecho a la Educación.</p> <p>Objetivo de la educación.</p> <p>Proyecto Educativo Institucional y Plan Escolar Anual.</p> <p>Estructura Organizativa.</p> <p>Organización planta docente.</p> <p>Organización de Padres de Familia.</p>
RB13	<p>Conjunto de acciones de carácter administrativo, financiero y pedagógico que emprende el equipo directivo de una escuela.</p> <p>Elemento clave de la calidad de la enseñanza y de la mejora de la organización y funcionamiento de los centros y también de sus resultados.</p>	<p>Gestión escolar.</p> <p>Dirección escolar.</p>

Código	Categorías	
	Axial	Selectiva
	<p>Garante de que los estudiantes aprendan y que contribuye al éxito escolar.</p> <p>Conjunto de cualidades para que un centro educativo pretenda alcanzar sus objetivos.</p> <p>Conjunto de cualidades que debe poseer un director para así realizar una gestión efectiva.</p> <p>Planifica, organiza, dirige, administra, monitorea, evalúa y da seguimiento.</p> <p>Enfatiza en un tipo de liderazgo escolar que tiene propósitos educativos tales como objetivos educativos, elaboración de curriculum, evaluación docente y la enseñanza.</p>	<p>Dirección escolar efectiva</p> <p>Características dirección escolar efectiva</p> <p>Características del director en la gestión escolar efectiva.</p> <p>Director-gerente.</p> <p>Líder- pedagógico.</p>
RB14	<p>Función fundamental en donde dependen la organización de la escuela, la planificación, el seguimiento, la evaluación y la implementación de reformas.</p> <p>Orienta, comunica, capacita y motiva al recurso humano a su cargo para que desempeñen efectivamente su trabajo de manera de alcanzar los objetivos de la empresa.</p> <p>Ostentar la representación del centro docente, representar la administración educativa y dirigir y coordinar las actividades del centro docente.</p> <p>Características que definen la figura del director y las relaciones que debe llevar con los docentes.</p> <p>Práctica compartida en la que el conjunto de acciones se integra para el logro de un objetivo a cierto plazo.</p> <p>Trabajo en equipo en el que los docentes aprenden a resolver problemas junto a los alumnos desarrollando habilidades tales como liderazgo, comunicación, confianza, toma de decisiones y resolución de conflictos.</p> <p>Elemento asociado con el comportamiento, estructuras y fuerzas institucionales.</p>	<p>Función directiva escolar.</p> <p>Trabajo directivo.</p> <p>Roles director escolar.</p> <p>Estilos de dirección.</p> <p>Gestión participativa y democrática.</p> <p>Trabajo del equipo docente</p> <p>Entorno institucional.</p>
RB15	<p>Proceso para la elaboración de planes para alcanzar propósitos u objetivos a nivel organizacional.</p>	<p>Planificación Estratégica Institucional</p>

Código	Categorías	
	Axial	Selectiva
	<p>Cualidades que permiten ponderar los comportamientos éticos dentro de la vivencia institucional.</p> <p>Plan que permite poner en práctica la Planificación Estratégica Institucional y contiene objetivos específicos y actividades para un año.</p> <p>Herramienta de planeación de las instituciones educativas con la cual se hace la programación anual de las actividades estratégicas para el cumplimiento de la política y los objetivos establecidos en el Proyecto Educativo Institucional.</p> <p>Acción en la que se facilita el proceso de enseñanza-aprendizaje mediante la maximización de los recursos de la institución.</p> <p>Conjunto de acciones de carácter administrativo, financiero y pedagógico que emprende el equipo directivo de una escuela.</p> <p>Conjunto de disposiciones oficiales de carácter general en la que se establecen y aplican principios, leyes y prácticas que rigen las escuelas bajo un patrón a seguir.</p>	<p>Valores institucionales</p> <p>Plan Escolar Anual.</p> <p>Plan Operativo Anual.</p> <p>Administración de una institución educativa.</p> <p>Gestión Escolar</p> <p>Modelo de Organización Escolar.</p>
RB16	Derecho fundamental de todos los seres humanos que les permite adquirir conocimientos y alcanzar así una vida plena.	Derecho a la educación.
RB17	Conjunto de individuos que se dedican a enseñar o que realizan acciones referentes a la enseñanza.	Personal docente

**Fuente: Diecisiete referencias bibliográficas físicas y electrónicas codificadas, El Salvador, 2020. Elaboración: Propia.**

En la codificación selectiva, se continúa con la codificación axial en un nivel más alto de abstracción; es decir, que el propósito es elaborar la categoría central en torno a la cual las otras categorías desarrolladas se podrán agrupar.

**Tabla 4. Categorías centrales, definición y códigos de análisis surgidos de las fuentes bibliográficas incluidas en la investigación**

Nº	Categorías centrales	Definición	Códigos
1	Función de la dirección escolar predominante	Centra el papel del director en tareas administrativas y burocráticas, y se le exige que administre bien la escuela.	RB01
2	Función de la dirección escolar actual	Incorpora elementos participativos orientados a mejorar la enseñanza y replicar las buenas prácticas pedagógicas en la escuela, incidiendo en la mejora de los resultados académicos de los estudiantes.	RB01
3	Liderazgo escolar	Influencia la consecución de metas y fines, articulando una visión compartida con el personal y los actores involucrados en las actividades de la escuela.	RB01
4	Líderes escolares	Guían el establecimiento de direcciones claras para la búsqueda de oportunidades de desarrollo, supervisan que se cumplan los objetivos, promueven la construcción y mantenimiento de un ambiente de aprendizaje efectivo y un clima positivo.	RB01
5	Director	Es principal responsable de la gestión escolar, al articular, conducir y facilitar una serie de procesos al interior de la escuela.	RB01
6	Liderazgo administrativo del director	Conlleva las responsabilidades referidas a la planificación, organización, coordinación, dirección y evaluación de las actividades encaminadas hacia el logro de los objetivos institucionales.	RB01
6	Liderazgo pedagógico	Está centrado en la organización de buenas prácticas y en la contribución al incremento de los resultados del aprendizaje; involucran el desarrollo del currículo, la instrucción en las aulas, el desarrollo profesional docente, supervisan la práctica pedagógica, y evalúan los aprendizajes de los estudiantes tomando en cuenta los resultados logrados en las metas educativas de la institución.	RB01
7	Gestión educativa	Es una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo las estructuras administrativas y pedagógicas, los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a los estudiantes desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces.	RB01
8	Director	Es la máxima autoridad y representante legal de la institución educativa, y responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo.	RB01
9	La calidad educativa.	Aumenta las posibilidades de mejorar las condiciones de vida del estudiante, la familia y la sociedad en su conjunto; es un juego donde todos ganan.	RB02

10	Eficacia escolar.	Enfatiza en los factores personales, sociales y familiares asociados al rendimiento del alumno.	RB02
11	Los factores de las escuelas eficaces.	Son el liderazgo, altas expectativas, clima escolar, orientación hacia el aprendizaje y la evaluación y seguimiento constante.	RB02
12	Dimensiones de la efectividad.	Dimensiones de los elementos de la efectividad como liderazgo, eficacia y eficiencia.	RB02
13	Características y prácticas efectivas en el aula, la escuela y el distrito.	Descripción de las características y prácticas en el aula, en la escuela y en el distrito.	RB02
14	Factores de rendimiento efectivo.	Agrupación de factores que orientan el rendimiento de los estudiantes.	RB02
15	Función de producción de la educación.	Jerarquización de los niveles de la función de producción de la educación.	RB02
16	Variables del logro escolar.	Relación de una serie de variables relevantes en el logro escolar y eficacia de la enseñanza.	RB02
17	Niveles de la eficacia escolar.	Visión de los niveles de la eficacia escolar: contexto, entrada, proceso, producto.	RB02
18	La función de la producción de aprendizaje.	La función de aprendizaje es importante y provoca un impacto en el crecimiento económico.	RB03
19	Rendimiento estudiantil.	Evaluación del conocimiento adquirido en el ámbito escolar.	RB03
20	Políticas educativas equitativas.	Otorgan más recursos a los centros más necesitados y elementos atenuadores de desigualdades educativas.	RB03
21	Nivel de educación de los padres.	Factor familiar que incide en el rendimiento académico de los estudiantes. Estudiantes con padres con estudios universitarios tienen un mejor desempeño escolar.	RB03
22	Nivel de formación y capacidades del docente.	Formación continua de las habilidades de los docentes y dominio de los temas de enseñanza.	RB03
23	Excelencia Académica.	Estándares de calidad que las instituciones educativas buscan, así como también elevar el potencial intelectual de cada estudiante.	RB04
24	Desarrollo de las capacidades de los estudiantes.	Evolución de las capacidades de los estudiantes que los prepare para convivir en comunidad de acuerdo con normas y libertades democráticas.	RB04
25	Identidad Institucional.	Conjunto de características o atributos como misión, visión, objetivos, marco legal, cultura, valores y comportamiento.	RB04
26	Políticas educativas.	Herramienta para involucrarse en el modo en el cual se distribuyen los conocimientos dentro de la sociedad.	RB04
27	Gestión Escolar.	Conjunto de acciones de carácter administrativo, financiero y pedagógico que emprende el equipo directivo de una escuela.	RB04

28	Elementos de la calidad en educación.	Elementos claves que afectan la educación y que constituyen una base para supervisar la calidad educativa.	RB04
29	Dirección de Instituciones Educativas	Consolidación de una política educativa en un determinado marco organizacional en un sentido amplio.	RB04
30	Liderazgo efectivo.	Se logran resultados, se alcanza el equilibrio y se crean condiciones para tener un ambiente idóneo.	RB05
31	Aprendizaje en equipo.	Se sigue el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que los miembros desean.	RB05
32	Categorías del Liderazgo.	Descripción de cada una de las categorías determinantes del estilo de los objetivos y la cultura de una empresa o institución.	RB05
33	Participación de la comunidad.	Factor importante dentro de toda institución educativa que contribuye a una educación de calidad.	RB05
34	Cultura escolar.	Patrones transmitidos históricamente que incluyen normas, valores, creencias y tradiciones dentro de una institución educativa	RB05
35	Evaluación educativa.	Actividad que se lleva a cabo dentro de los centros escolares para fortalecer y consolidar aprendizajes, así como los logros y propósitos en el proceso educativo.	RB05
36	Mejoramiento cualitativo	Proceso permanente de actualización que busca mejorar las aptitudes y cualidades del individuo con el fin de comprender las condiciones laborales y el medio social en el que actúa.	RB06
37	Competencias del director	Conocimientos técnicos, habilidades y experiencia que ayudan a avanzar a la excelencia en la institución.	RB06
38	Desarrollo de competencias del director.	Potenciación de los conocimientos técnicos, habilidades y experiencia a través de la formación continua.	RB06
39	Función directiva.	Acción de la dirección que tiene como objetivo influir, a través de sus decisiones y su forma de actuar en el trabajo de otras personas y con ello generar las condiciones institucionales necesarias para lograr los objetivos de aprendizaje.	RB07
40	Liderazgo pedagógico.	Equilibrio inteligente entre la gestión a corto plazo de las funciones administrativas y una visión a largo plazo de las funciones docentes.	RB07
41	Práctica del liderazgo.	Realización de la actividad del liderazgo de una forma continuada y conforme a sus reglas.	RB07
42	Dirección escolar.	Elemento clave de la calidad de la enseñanza y de la mejora de la organización y funcionamiento de los centros y también de sus resultados.	RB07
43	Acceso a la dirección escolar	Resultado de acceder a una profesión que depende de un conjunto de conocimientos y habilidades técnicas.	RB07
444	Rol del director en la calidad educativa.	Aspecto clave que determina el rendimiento académico estudiantil mejorando así la calidad de la educación.	RB08
45	Definición director escolar.	Encargado de planificar, coordinar, dirigir y controlar las actividades académicas y administrativas de una institución educativa.	RB08

46	Cultura escolar y perfil del director.	Las cualidades y habilidades de un director fomentan la calidad educativa y contribuyen a mantener la cultura escolar.	RB08
47	Director exitoso.	Atienden cuestiones morales, sociales y éticas en los estudiantes, en la implementación técnica en la agenda institucional y se centran en el cumplimiento de sus responsabilidades y rendición de cuentas.	RB08
48	Limitantes de la función de dirección escolar.	Dificultades con la que se encuentra el director escolar para ejercer correctamente su función.	RB08
49	Gestión escolar.	Conjunto de acciones de carácter administrativo, financiero y pedagógico que emprende el equipo directivo de una escuela.	RB08
50	Funciones de la gestión escolar.	Estrategias que se utilizan para mejorar en el ámbito de las instituciones educativas.	RB08
51	Prácticas del director exitoso.	Conjunto de cualidades, habilidades y conocimientos que posee un director para el buen funcionamiento escolar.	RB08
52	Liderazgo.	Conjunto de habilidades gerenciales o directivas que posee un individuo para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado.	RB08
53	Director exitoso	Atienden cuestiones morales, sociales y éticas en los estudiantes, en la implementación técnica en la agenda institucional y se centran en el cumplimiento de sus responsabilidades y rendición de cuentas.	RB09
54	Competencias del director exitoso.	Conocimientos técnicos, habilidades y experiencia que ayudan a avanzar a la excelencia en la institución y a la consecución y logro de metas y objetivos.	RB09
55	Dirección exitosa.	Características y prácticas de los directores y su influencia en el contexto escolar para tener injerencia positiva en el resultado de los aprendizajes académicos de los alumnos.	RB10
56	Perfil directores exitosos.	Conjunto de habilidades y conocimientos, desempeño y buenas prácticas de gestión que debe poseer un director escolar.	RB10
57	Forma en la que el director exitoso debe cumplir los objetivos escolares.	Metodologías y pasos que debe seguir el director para alcanzar los objetivos escolares.	RB10
58	Características de un director líder.	Perfil que debe poseer una persona que es ambiciosa y competitiva con una clara orientación al logro.	RB11
59	Nivel de éxito de un director de educación media.	Perspectiva que hay de acuerdo al perfil que tenga un director para lograr así el éxito escolar.	RB11
60	Gestión Escolar Efectiva	Buen funcionamiento de cada una de las instancias de una institución educativa.	RB11
61	Efectividad de la gestión escolar.	Sistematización de acciones dirigidas al logro de objetivos como acción principal de la administración escolar.	RB12
62	Derecho a la Educación.	Derecho fundamental de todos los seres humanos que les permite adquirir conocimientos y alcanzar así una vida plena.	RB12

63	Objetivo de la educación.	Desarrollo integral de la persona y mejora de la sociedad en su conjunto.	RB12
64	Proyecto Educativo Institucional y Plan Escolar Anual.	Proyectos que contienen un conjunto de acciones o actividades organizadas y cronogramadas que se realizan en la comunidad educativa para alcanzar objetivos propuestos.	RB12
65	Estructura Organizativa.	Sistema de roles que ha de desarrollar los miembros de una institución para trabajar juntos de una manera óptima.	RB12
66	Organización planta docente.	Proceso diseñado que permite un control de cada una de las funciones de los actores y delimita responsabilidades dentro de la institución escolar.	RB12
67	Organización de Padres de Familia.	Agrupación comunitaria con personalidad jurídica otorgada por el Ministerio de Educación por medio de las direcciones departamentales de educación integrada por padres de familia.	RB12
68	Gestión escolar.	Conjunto de acciones de carácter administrativo, financiero y pedagógico que emprende el equipo directivo de una escuela.	RB13
69	Dirección escolar.	Elemento clave de la calidad de la enseñanza y de la mejora de la organización y funcionamiento de los centros y también de sus resultados.	RB13
70	Dirección escolar efectiva	Garante de que los estudiantes aprendan y que contribuye al éxito escolar.	RB13
71	Características dirección escolar efectiva	Conjunto de cualidades para que un centro educativo pretenda alcanzar sus objetivos.	RB13
72	Características del director en la gestión escolar efectiva.	Conjunto de cualidades que debe poseer un director para así realizar una gestión efectiva.	RB13
73	Director-gerente.	Planifica, organiza, dirige, administra, monitorea, evalúa y da seguimiento.	RB13
74	Líder-pedagógico.	Enfatiza en un tipo de liderazgo escolar que tiene propósitos educativos tales como objetivos educativos, elaboración de currículo, evaluación docente y la enseñanza.	RB13
75	Función directiva escolar.	Función fundamental en donde dependen la organización de la escuela, la planificación, el seguimiento, la evaluación y la implementación de reformas.	RB14
76	Trabajo directivo.	Orienta, comunica, capacita y motiva al recurso humano a su cargo para que desempeñen efectivamente su trabajo de manera de alcanzar los objetivos de la empresa.	RB14
77	Roles director escolar.	Ostentar la representación del centro docente, representar la administración educativa y dirigir y coordinar las actividades del centro docente.	RB14
78	Estilos de dirección.	Características que definen la figura del director y las relaciones que debe llevar con los docentes.	RB14
79	Gestión participativa y democrática.	Práctica compartida en la que el conjunto de acciones se integra para el logro de un objetivo a cierto plazo.	RB14
80	Trabajo del equipo docente.	Trabajo en equipo en el que los docentes aprenden a resolver problemas junto a los alumnos desarrollando	RB14

		habilidades tales como liderazgo, comunicación, confianza, toma de decisiones y resolución de conflictos.	
81	Entorno institucional.	Elemento asociado con el comportamiento, estructuras y fuerzas institucionales.	RB14
82	Planificación Estratégica Institucional.	Proceso para la elaboración de planes para alcanzar propósitos u objetivos a nivel organizacional.	RB15
83	Valores institucionales.	Cualidades que permiten ponderar los comportamientos éticos dentro de la vivencia institucional.	RB15
84	Plan Escolar Anual.	Plan que permite poner en práctica la Planificación Estratégica Institucional y contiene objetivos específicos y actividades para un año.	RB15
85	Plan Operativo Anual.	Herramienta de planeación de las instituciones educativas con la cual se hace la programación anual de las actividades estratégicas para el cumplimiento de la política y los objetivos establecidos en el Proyecto Educativo Institucional.	RB15
86	Administración de una institución educativa.	Acción en la que se facilita el proceso de enseñanza-aprendizaje mediante la maximización de los recursos de la institución.	RB15
87	Gestión Escolar.	Conjunto de acciones de carácter administrativo, financiero y pedagógico que emprende el equipo directivo de una escuela.	RB15
88	Modelo de Organización Escolar.	Conjunto de disposiciones oficiales de carácter general en la que se establecen y aplican principios, leyes y prácticas que rigen las escuelas bajo un patrón a seguir.	RB15
89	Derecho a la educación.	Derecho fundamental de todos los seres humanos que les permite adquirir conocimientos y alcanzar así una vida plena.	RB16
90	Personal docente	Conjunto de individuos que se dedican a enseñar o que realizan acciones referentes a la enseñanza.	RB17

**Fuente: Diecisiete referencias bibliográficas físicas y electrónicas codificadas, El Salvador, 2020. Elaboración: Propia.**

## **CAPÍTULO 5**

### **CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE MEJORA**

#### **5.1. Conclusiones**

Las conclusiones responden a los objetivos específicos y general de la investigación; y engloban los principales resultados obtenidos en noventa categorías centrales, producto del análisis documental crítico y argumentativo de diecisiete referencias físicas y electrónicas, que a continuación se especifican:

#### **Objetivo Especifico 1: Identificar las funciones que desempeña el director en los centros escolares efectivos en el logro de la eficacia institucional.**

Las funciones que de acuerdo al Artículo 36 del Reglamento de la Ley de la Carrera Docente (1996), desempeña el director en los centros escolares efectivos para el logro de la eficacia institucional consiste en:

- Planificar y organizar el trabajo docente en forma participativa con el consejo de profesores, atendiendo los planes y programas de estudio y disposiciones que se reciban en tal sentido.
- Realizar actividades de orientación pedagógica y administrativa al personal docente de la institución mediante reuniones de trabajo.
- Dar seguimiento pedagógico a los maestros en las aulas, con propósitos de observar su desempeño y proporcionar la ayuda técnica necesaria.
- Estimular y apoyar las iniciativas de los docentes de la institución, cuando favorezcan el desarrollo de las actividades escolares.
- Apoyar innovaciones pedagógicas que tiendan a cualificar la educación.
- Sustituir al profesor de aula cuando éste no asista a la institución y el subdirector tenga grado a su cargo, en el nivel de educación básica.
- Organizar en forma participativa el horario general de clases de la institución.

- Promover la armonía y respeto entre el personal docente, alumnos y padres de familia.
- Orientar al personal docente y administrativo para el mejor ejercicio de sus funciones.
- Establecer y mantener buenas relaciones con los padres de familia, tutores o encargados con la finalidad de obtener información que favorezca la adaptación de la institución a las necesidades de los alumnos y a la vez compartir la responsabilidad en la educación de los mismos.
- Designar con el aval del Consejo de Profesores, a un miembro del personal docente, para que, en ausencia coincidente del director y el subdirector, asuma las funciones de coordinar las actividades de la institución educativa.
- .Elaborar junto con el subdirector el Reglamento Interno de la institución educativa, enriquecerlo con la participación del Consejo de Profesores y darlo a conocer al Consejo Directivo Escolar.

Las principales funciones que desempeñan los directores para el logro de la eficacia en los centros escolares desde la perspectiva conceptual predominante en Latinoamericana son las siguientes:

- Realizar una gestión educativa dirigida a generar y sostener en el centro educativo, las estructuras administrativas y pedagógicas, los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a los estudiantes desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces.
- Orientar el desarrollo de una gestión escolar, por medio de conjunto de acciones de carácter administrativo, financiero y pedagógico emprendida por el equipo directivo en la escuela.
- Dirigir una gestión escolar efectiva en función del buen funcionamiento de cada una de las instancias de la institución educativa.

- Mantener la efectividad de la gestión escolar, con relación a la sistematización de las acciones dirigidas al logro de objetivos como acción principal de la administración escolar; y alcanzar una excelencia académica, con base en el logro de estándares de calidad, y elevando el potencial intelectual de cada estudiante.
- Realización de tareas administrativas, burocráticas, y dirigidas a administrar bien la escuela; e incorporar elementos participativos orientados a mejorar la enseñanza y replicar las buenas prácticas pedagógicas en la escuela, incidiendo en la mejora de los resultados académicos de los estudiantes.
- Elevar los niveles de la eficacia escolar, integrando el contexto, la entrada, el proceso y el producto.
- Fomentar la identidad institucional en función del conjunto de características o atributos como misión, visión, objetivos, marco legal, cultura, valores y comportamiento.
- Reorientar la eficacia escolar, enfatizando en los factores personales, sociales y familiares asociados al rendimiento del alumno.
- Centrar su trabajo en el aprendizaje, provocando un impacto en el crecimiento económico.
- Centrar la función directiva escolar en la organización de la escuela, la planificación, el seguimiento, la evaluación y la implementación de reformas.
- Administrar la institución educativa mediante acciones que faciliten el proceso de enseñanza-aprendizaje, de cara a la maximización de los recursos de las institucionales.

**Objetivo Especifico 2: Caracterizar las competencias que posee el director de los centros escolares efectivos para la generación de la eficiencia institucional.**

Los requisitos para que se requieren para desempeñar el cargo de director en instituciones de Educación Parvularia, Básica, Media y Especial, de acuerdo al Artículo 44 de la Ley de la Carrera Docente (1996) son:

- Ser Docente Nivel Dos como mínimo.
- Tener cinco años de servicio en el nivel educativo correspondiente.
- Haberse sometido al proceso de selección establecido en esta Ley.
- Ser de moralidad y competencia notorias.
- No haber sido sancionado por faltas graves o muy graves durante los últimos cinco años a la elección.

Las competencias legales que de acuerdo al Artículo 36 del Reglamento de la Ley de la Carrera Docente (1996), desempeña el director en los centros escolares efectivos para la generación de la eficiencia institucional son:

- Promover y organizar el Consejo Directivo Escolar, el Consejo de Profesores y el Consejo de Alumnos, velando por su correcto funcionamiento.
- Organizar la matrícula escolar.
- Elaborar y autorizar mensualmente el pago de salario del personal de la institución.
- Legalizar con su firma y sello de la institución, los certificados, títulos, constancias y certificaciones de calificaciones de los estudiantes.
- Organizar anualmente al personal docente, asignándoles los grados o secciones, en base a las preferencias, experiencia, aptitudes, habilidades y destrezas de los educadores.
- Velar por que la institución educativa esté abierta, media hora antes de iniciar las labores y cerrada al finalizar las mismas.
- Investigar con el Consejo y el personal docente las causas que generan la inserción, ausentismo y repitencia escolar en su institución, con propósitos de atender las que sean endógenas al Sistema.
- Extender en forma gratuita las constancias y certificaciones de estudio que le fueren solicitados por los estudiantes, padres o encargados.
- Entregar conforme inventario, los bienes de la institución tales como equipo, mobiliario, libros y los documentos que forman parte del

Registro Escolar, al momento de cesar en sus funciones y recibirlos en la misma forma, al asumir al cargo.

- Emitir los informes que le sean solicitados en su calidad de funcionario, que de acuerdo a la Ley y su labor debe realizar.
- Firmar y sellar todo documento que le fuere solicitado razonando su firma, si fuese necesario, pero sin poder denegarla.
- Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos y disposiciones que, sobre la carrera docente, la educación y como empleado público le competen, en base a los procedimientos establecidos.
- Convocar y presidir las reuniones del Consejo de Profesores.
- Llevar el expediente del desempeño profesional de los educadores.

Las principales competencias que tienen que poseer los directores para la generación de eficacia en los centros escolares desde la perspectiva conceptual y doctrinaria predominante en Latinoamericana son las siguientes:

- Gestionar, articular, conducir y facilitar los procesos al interior de la escuela; ser la máxima autoridad y representante legal de la institución educativa, y responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo.
- Planificar, coordinar, dirigir y controlar las actividades académicas y administrativas de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo.
- Atender las cuestiones morales, sociales y éticas en los estudiantes, en la implementación técnica en la agenda institucional y se centran en el cumplimiento de sus responsabilidades y rendición de cuentas.
- Ser el elemento clave de la calidad de la enseñanza y de la mejora de la organización y funcionamiento del centro escolar y de sus resultados.
- Generar prácticas exitosas que constituyan el conjunto de cualidades, habilidades y conocimientos que posee un director para el buen funcionamiento escolar.

- Demostrar conocimientos técnicos, habilidades y experiencia a través de la formación continua, que ayudan a avanzar a la excelencia en la institución y a la consecución y logro de metas y objetivos.
- Integrar un conjunto de características y prácticas que influyan e incidan positivamente en el contexto escolar y en los resultados de los aprendizajes académicos de los alumnos.
- Poseer liderazgo, altas expectativas, clima escolar, orientación hacia el aprendizaje y la evaluación y seguimiento constante.
- Ser efectivo integrando en su labor las dimensiones de la efectividad son el liderazgo, eficacia y eficiencia.

**Objetivo Especifico 3: Explicar el rol que desempeña el director de los centros escolares efectivos, en la mejora de la gestión institucional.**

- El director de la institución educativa, de acuerdo al Artículo 48 de la Ley de la Carrera Docente de 1996, velará por la integración y funcionamiento del Consejo Directivo Escolar, Consejo de Profesores y Consejo de Alumnos con quienes coordinará las actividades administrativas y técnicas propias de cada organismo para el buen funcionamiento del centro educativo, respetando los procedimientos legales establecidos. El subdirector sustituye al director en casos de ausencia, excusas o impedimentos.
- El rol prioritario que desempeña el director de los centros escolares efectivos está enmarcado en el ejercicio de un fuerte liderazgo centrado en la dimensión administrativa y la dimensión pedagógica. Administrativa, en tanto, conlleva responsabilidades referidas a la planificación, organización, dirección y evaluación de las actividades encaminadas hacia el logro de los objetivos institucionales. Pedagógica, porque está centrada en la organización de buenas prácticas que contribuyan con el incremento de los resultados del aprendizaje, desarrollo del currículo, instrucción, desarrollo

profesional docente, supervisión de la práctica pedagógica y evaluación de los estudiantes tomando en cuenta los resultados logrados en las metas educativas de la institución.

- El liderazgo que ejerce el director de los centros escolares efectivos está centrado en el conjunto de habilidades gerenciales que posee un para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado; en donde el director actúa como gerente planifica, organiza, dirige, administra, monitorea, evalúa y da seguimiento.
- El liderazgo pedagógico del director de los centros escolares efectivos enfatiza en los objetivos educativos, la elaboración del currículo, la evaluación docente y la enseñanza.
- El trabajo directivo de los centros escolares efectivos está enfocado a la orientación, comunicación, capacitación y motivación del recurso humano a su cargo, para que desempeñen efectivamente su trabajo para alcanzar los objetivos de la empresa.
- Los roles del director escolar enfatizan en ostentar la representación legal del centro docente, la administración educativa, dirección y coordinación de las actividades del centro escolar.
- La organización planta organizativa, constituye el sistema de roles que ha de desarrollar los miembros de una institución docente, es el proceso diseñado que permite un control de cada una de las funciones de los actores y delimita responsabilidades dentro de la institución escolar.
- La organización de padres de familia es considerada como la agrupación comunitaria con personalidad jurídica otorgada por el Ministerio de

Educación por medio de las direcciones departamentales de educación integrada por padres de familia. La participación de la comunidad es el factor importante dentro de toda institución educativa que contribuye a una educación de calidad.

**Objetivo Especifico 4: Construir una propuesta de mejora del perfil del director de los centros escolares efectivos y su rol en la mejora de la gestión institucional.**

- El perfil del director del escolar, está referido al desarrollo de cualidades y habilidades de un buen administrador, que fomenta la calidad educativa y contribuye a mantener la cultura escolar, que comprende los patrones transmitidos históricamente, incluye normas, valores, creencias y tradiciones dentro de una institución educativa.
- El perfil de los directores exitosos, está constituido por el conjunto de habilidades y conocimientos, desempeño y buenas prácticas de gestión que debe poseer un director escolar.
- El mejoramiento cualitativo, constituye el proceso permanente de actualización que busca mejorar las aptitudes y cualidades del director con el fin de comprender las condiciones laborales y el medio social en el que actúa.
- El modelo de organización escolar constituye el conjunto de disposiciones oficiales de carácter general en la que se establecen y aplican principios, leyes y prácticas que rigen las escuelas bajo un patrón a seguir.
- Los valores institucionales son cualidades que permiten ponderar los comportamientos éticos dentro de la vivencia institucional.

- Los directores de los centros escolares deben contar con una Planificación Estratégica Institucional, realizada para alcanzar propósitos u objetivos a nivel organizacional.
- El Plan Operativo Anual, debe ser la herramienta de planeación de las instituciones educativas, con la cual se hace la programación anual de las actividades estratégicas para el cumplimiento de la política y los objetivos establecidos en el Proyecto Educativo Institucional.
- El director del centro escolar debe contar con el Plan Escolar Anual, que le permita poner en práctica la Planificación Estratégica Institucional y contiene objetivos específicos y actividades para un año.
- Los directores de los centros escolares, deben integrar el entorno institucional como el elemento asociado con el comportamiento, estructuras y fuerzas institucionales.
- El director del centro escolar debe promover el trabajo en equipo, en el que los docentes aprenden a resolver problemas junto a los alumnos, desarrollando habilidades tales como liderazgo, comunicación, confianza, toma de decisiones y resolución de conflictos.
- El personal docente de una institución educativa, de acuerdo al Artículo 4 del Reglamento de la Ley de la Carrera Docente (1996), está constituido por el director, el o los subdirectores y profesores, legalmente nombrados, que por la índole de sus funciones los colocan en contacto directo con los alumnos.

## **5.2. Propuesta de mejora**

El plan de mejora constituye el proceso de mejora continua e integra sobre los cambios que deben incorporarse en los diferentes procesos de la organización, para que sean traducidos en mejor servicio percibido. Sirve de base para la detección de mejoras, permite el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar.



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR  
“DR. LUIS ALONSO APARICIO”**

**DIRECCIÓN DE POSGRADO Y EXTENSIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**PROPUESTA DE MEJORA:  
PERFIL DEL DIRECTOR EN LOS CENTROS ESCOLARES  
EFECTIVOS Y SU ROL EN LA MEJORA**

**PRESENTADO POR:  
LICENCIADA KARLA YESSENIA LÓPEZ ÁLVAREZ**

**ASESOR  
MAESTRO JOSÉ ARÍSTIDES RAMOS SÁENZ**

**DICIEMBRE DE 2020**

**SAN SALVADOR      EL SALVADOR      CENTROAMÉRICA**

## ÍNDICE

Contenido	Páginas
1. Descripción	
2. Justificación	
3. Plan de acción	
3.1. Ejes estratégicos	
3.2. Objetivos estratégicos	
3.3. Acciones de mejora	
3.4 Indicadores	
5. Responsables	
6. Temporalización	
7. Evaluación	

## **1. Descripción**

El perfil del director en los centros escolares efectivos y su rol en la mejora, tiene que estar marcado por el cumplimiento de las funciones, competencias y roles que desempeña en pro de la mejora continua de la calidad de todos y cada uno de los procesos y productos de la escuela. La mejora se genera cuando el equipo directivo del centro escolar aprende de sí mismo, y de su entorno; es decir cuando utiliza sus errores como oportunidades de aprendizaje, potenciando el conjunto de fortalezas que el contexto interno le brinda, y aprovechando las oportunidades que el medio externo le ofrece, realiza una planificación estratégica y operativa de su futuro contextualizada y teniendo en cuenta el contorno dinámico y cambiante que lo envuelve constantemente.

La construcción y puesta en marcha de una propuesta de mejora, que enfatiza sobre el perfil del director de los centros escolares efectivos, y su rol en la mejora de la gestión institucional; constituye el principal salto cualitativo en el servicio educativo que prestan las instituciones educativas de San Salvador a la sociedad salvadoreña.

La propuesta de mejora pretende dar respuesta a los objetivos planteados inicialmente y constituye un aporte valioso de la investigación que es entregado a los actores educativos de los centros escolares efectivos, con el objetivo de apoyar en la mejora continua de la calidad institucional.

La propuesta de mejora, integra una decisión estratégica, sobre las cuales son los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos de la organización escolar, para que sean traducidos en la presentación de un mejor servicio educativo percibido por los clientes de los centros escolares efectivos. Esta propuesta de mejora, además de servir de base para la decisión de mejoras, favorece el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar, así como

la incorporación de acciones estratégicas correctoras ante posibles contingencias no previstas.

El Consejo Directivo Escolar (CDE), en representación de la institución educativa, por las atribuciones que posee cada miembro del Consejo y el fuerte compromiso con el Centro Escolar, deben formar parte e incidir directamente en el cumplimiento de los objetivos de la propuesta de mejora. Son responsables de que el perfil del Director sea el idóneo para cumplir con su rol en los centros escolares efectivos. Como Consejo, se ven obligados a evaluar la labor realizada por el Director al finalizar su período, y hacerlo de una manera eficiente influye en el trabajo de todo el personal del centro escolar, a la vez que contribuye a que el Director realice mejor su trabajo.

La evaluación de desempeño del Director hecha por el CDE debe ser transparentes, objetivos, fiables y con un enfoque formativo. La evaluación debe tomarse como un proceso formativo que tenga como objetivo potenciar el desarrollo profesional del Director, y en consecuencia, mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje en la escuela.

El CDE debe enfocarse que el objetivo del proceso de evaluación de la dirección escolar tenga prioridades como: el desarrollo de un mejor liderazgo escolar, buscar la certificación formativa, responsabilidad y mejora de los resultados en la institución.

De esta manera se hará la evaluación del director a través de un instrumento. Los responsables de dicho instrumento será el comité de evaluación designado por el CDE.

Los aspectos a evaluar serán:

- Eficacia institucional.
- Eficiencia institucional.
- Gestión institucional.
- Mejora de la gestión institucional.

## FICHA DE EVALUACIÓN DEL DIRECTOR EN EL CENTRO ESCOLAR

NOMBRE DEL DIRECTOR: \_\_\_\_\_

FECHA DE LA EVALUACIÓN: \_\_\_\_\_

RESPONSABLE DE LA EVALUACIÓN: Comité de la evaluación

Estimado evaluador:

Con el presente instrumento se desea conocer su opinión acerca del desempeño del director para lo cual se presentan a continuación algunos aspectos, solicitándole su apreciación en cuanto al desarrollo de dichas situaciones durante los primeros seis meses de gestión en el cargo.

Lea detenidamente cada aspecto a evaluar y coloque una "x" en la casilla correspondiente a la opción seleccionada. La ponderación es de 1 a 5.

EFICACIA INSTITUCIONAL							
ASPECTO A EVALUAR	1	2	3	4	5	OBSERVACIONES	Y/O RECOMENDACIONES
Planifica y organiza el trabajo docente en forma participativa con el consejo de profesores, atendiendo los planes y programas de estudio.							
Realiza actividades de orientación pedagógica y administrativa al personal docente de la institución mediante reuniones de trabajo.							
Da seguimiento pedagógico a los maestros en las aulas, con propósitos de observar su desempeño y proporcionar la ayuda técnica necesaria.							
Estimula y apoya las iniciativas de los docentes de la institución, y favorece el desarrollo de las actividades escolares.							
Apoya innovaciones pedagógicas que tiendan a cualificar la educación.							
Sustituye al profesor de aula cuando éste no asiste a la institución, en el nivel de educación básica.							
Organiza en forma participativa el horario general de clases de la institución.							
Promueve la armonía y respeto entre el personal docente, alumnos y padres de familia.							
Orienta al personal docente y administrativo para el mejor ejercicio de sus funciones.							
Establece y mantiene buenas relaciones con los padres de familia, tutores o encargados con la finalidad de obtener información que favorezca la adaptación de la institución a las necesidades de los alumnos y a la vez compartir la responsabilidad en la educación de los mismos.							
Designa con el aval del Consejo de Profesores, a un miembro del personal docente, para que, en ausencia coincidente del director y el subdirector, asuma las funciones de coordinar las actividades de la institución educativa.							
Elabora junto con el subdirector el Reglamento Interno de la institución educativa, enriqueciéndolo con la participación del Consejo de Profesores y darlo a conocer al Consejo Directivo Escolar.							

<b>EFICIENCIA INSTITUCIONAL</b>						
<b>ASPECTO A EVALUAR</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES</b>
Promover y organizar el Consejo Directivo Escolar, el Consejo de Profesores y el Consejo de Alumnos, velando por su correcto funcionamiento.						
Organizar la matrícula escolar.						
Elaborar y autorizar mensualmente el pago de salario del personal de la institución.						
Legalizar con su firma y sello de la institución, los certificados, títulos, constancias y certificaciones de calificaciones de los estudiantes.						
Organizar anualmente al personal docente, asignándoles los grados o secciones, en base a las preferencias, experiencia, aptitudes, habilidades y destrezas de los educadores.						
Velar por que la institución educativa esté abierta, media hora antes de iniciar las labores y cerrada al finalizar las mismas.						
Investigar con el Consejo y el personal docente las causas que generan la inserción, ausentismo y repitencia escolar en su institución, con propósitos de atender las que sean endógenas al Sistema.						
Extender en forma gratuita las constancias y certificaciones de estudio que le fueren solicitados por los estudiantes, padres o encargados.						
Entregar conforme inventario, los bienes de la institución tales como equipo, mobiliario, libros y los documentos que forman parte del Registro Escolar, al momento de cesar en sus funciones y recibirlos en la misma forma, al asumir al cargo.						
Emitir los informes que le sean solicitados en su calidad de funcionario, que de acuerdo a la Ley y su labor debe realizar.						
Firmar y sellar todo documento que le fuere solicitado razonando su firma, si fuese necesario, pero sin poder denegarla						
Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos y disposiciones que, sobre la carrera docente, la educación y como empleado público le competen, en base a los procedimientos establecidos.						
Convocar y presidir las reuniones del Consejo de Profesores.						
Llevar el expediente del desempeño profesional de los educadores.						
<b>GESTIÓN INSTITUCIONAL</b>						
<b>EXPLICACIÓN ROL EN LA MEJORA INSTITUCIONAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES</b>
Vela por la integración y funcionamiento del Consejo Directivo Escolar, Consejo de Profesores y Consejo de Alumnos con quienes coordina las actividades administrativas y técnicas propias de cada organismo para el buen funcionamiento del centro educativo, respetando los procedimientos legales establecidos.						
Administra y es responsable de la planificación, organización, dirección y evaluación de las actividades encaminadas hacia el logro de los objetivos institucionales.						
Ejerce un liderazgo centrado en el conjunto de habilidades gerenciales que posee para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado; en donde el director actúa como gerente que planifica, organiza, dirige, administra, monitorea, evalúa y da seguimiento.						
Enfatiza en los objetivos educativos, la elaboración del currículo, la evaluación docente y la enseñanza.						

Se enfoca en la orientación, comunicación, capacitación y motivación del recurso humano a su cargo, para que desempeñen efectivamente su trabajo para alcanzar los objetivos de la empresa.						
Enfatiza en ostentar la representación legal del centro docente, la administración educativa, dirección y coordinación de las actividades del centro escolar						
Organiza el sistema de roles que han de desarrollar los miembros de la institución docente, diseñando un proceso que permite un control de cada una de las funciones de los actores y delimita responsabilidades dentro de la institución escolar.						
<b>MEJORA EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL</b>						
<b>PROPUESTA DE MEJORA DEL ROL EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES</b>
Desarrolla cualidades y habilidades de un buen administrador, que fomentan la calidad educativa y contribuyen a mantener la cultura escolar.						
Posee un conjunto de habilidades y conocimientos, desempeño y buenas prácticas de gestión que lo vuelven un director escolar.						
Mejora las aptitudes y cualidades del director con el fin de comprender las condiciones laborales y el medio social en el que actúa.						
Constituye el conjunto de disposiciones oficiales de carácter general en la que se establecen y aplican principios, leyes y prácticas que rigen las escuelas bajo un patrón a seguir.						
Pondera los comportamientos éticos dentro de la vivencia institucional.						
Cuenta con una Planificación Estratégica Institucional, realizada para alcanzar propósitos u objetivos a nivel organizacional.						
Utiliza el Plan Operativo Anual, que debe ser la herramienta de planeación de las instituciones educativas, con la cual se hace la programación anual de las actividades estratégicas para el cumplimiento de la política y los objetivos establecidos en el Proyecto Educativo Institucional.						
Cuenta con el Plan Escolar Anual, que le permite poner en práctica la Planificación Estratégica Institucional y contiene objetivos específicos y actividades para un año.						
Integra el entorno institucional como el elemento asociado con el comportamiento, estructuras y fuerzas institucionales.						
El director del centro escolar debe promover el trabajo en equipo, en el que los docentes aprenden a resolver problemas junto a los alumnos, desarrollando habilidades tales como liderazgo, comunicación, confianza, toma de decisiones y resolución de conflictos.						

En general, considera que el trabajo del director es:

Excelente ( )                      Muy bueno ( )                      Bueno ( )  
Regular ( )                      Malo ( )                      Pésimo ( )

Explique el/los motivo/s por los cuáles marcó la opción anterior.

---

30 - 60	Pésimo
61 - 90	Deficiente
91 - 120	Aceptable
121 - 150	Sobresaliente

Total de puntos y su respectiva interpretación

La estructura de la propuesta de mejora contiene los apartados siguientes: portada, índice, descripción, justificación; plan de acción con ejes estratégicos, objetivos estratégicos, acciones de mejora, indicadores; responsables, temporalización y evaluación.

## **2. Justificación**

El perfil del director de los centros escolares efectivos, está referido al desarrollo de cualidades y habilidades de un buen administrador, que fomenta la calidad educativa y contribuye a mantener la cultura escolar, que comprende los patrones transmitidos históricamente, incluye normas, valores, creencias y tradiciones dentro de una institución educativa. El perfil de los directores exitosos, está constituido por el conjunto de habilidades y conocimientos, desempeño y buenas prácticas de gestión que debe poseer un buen director escolar.

El mejoramiento cualitativo, constituye el proceso permanente de actualización que busca mejorar las aptitudes y cualidades del director con el fin de comprender las condiciones laborales y el medio social en el que actúa.

Los aportes de esta investigación, deben ser incorporados mediante una propuesta de mejora presentada a los directores de los centros escolares, que de acuerdo a Brical (2009), un plan de mejora representa un elemento indispensable para lograr una cultura de calidad en los centros educativos.

En la actualidad, las instituciones educativas deben contar con un perfil del director efectivo, para asegurar la calidad de la gestión escolar. Cada día son mayores las exigencias sociales para que los centros escolares efectivos se transformen en agentes sociales, para responder efectivamente a los cambios e innovaciones en pro de la mejora de la calidad educativa.

En este sentido, la propuesta de mejora se justifica, para que los directores de los centros escolares efectivos, como protagonistas del proceso educativo, sean responsables de impulsar, desarrollar planes, proyectos de calidad y mecanismos de mejora continua como el presente perfil, siempre bajo el ojo del CDE.

Esta propuesta de mejora es factible implementarla, debido a que se cuenta con la apertura mental de los directores de los centros escolares efectivos, con la disponibilidad del recurso humano, los recursos materiales y financieros suficientes que determinan el alcance de sus acciones estratégicas de mejora y la voluntad del CDE para la mejora institucional.

### 3. Plan de acción del perfil del director de los centros escolares efectivos

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	ACCIONES DE MEJORA
Dirección gerencial efectiva	<p>Planificar, organizar, dirigir, administrar, monitorear, evaluar y dar seguimiento, rendir cuentas a la comunidad educativa.</p> <p>Ejercer los roles de representante de la institución, líder motivador, gestor de recursos, organizador planificador de acciones, evaluador, dinamizador de información, y autoevaluador de su desempeño profesional.</p>	Eficacia en la elaboración y/o revisión, ejecución, control, evaluación de planes y proyectos institucionales con participación de los diferentes actores de la comunidad interna y externa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genera un clima de cooperación y convivencia saludable, impulsando la toma de decisiones consultivas y participativas.</li> <li>• Organiza a la comunidad educativa, tiempo, información, recursos materiales y financieros en función de la mejora continua de los aprendizajes.</li> <li>• Lidera los procesos de elaboración y/o revisión, ejecución, control, evaluación de planes y proyectos institucionales con participación activa de los diferentes actores de la comunidad interna y externa.</li> </ul>

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	ACCIONES DE MEJORA
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementa mecanismos y estrategias para que los miembros de la comunidad educativa se comprometan con la evaluación y rendición de cuentas sobre los procesos pedagógicos y de gestión.</li> </ul>
Liderazgo pedagógico efectivo	<p>Convertir a la escuela en un espacio amplio de aprendizaje, integrando recursos y acciones para la generación de aprendizajes significativos.</p> <p>Asumir los roles de gestor del currículo, promotor del cambio, y monitor de los indicadores educativos.</p>	<p>Coherencia e integración institucional unificada de prácticas pedagógicas, modelos de planificación, metodologías, recursos y formas de evaluación que integren sistemática el esfuerzo del aula y de todo el equipo docente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueve el trabajo en equipo para planificar el desarrollo del currículo.</li> <li>• Anima los procesos de cambio y propuestas de proyectos de innovación institucional.</li> <li>• Orienta sus esfuerzos a la mejora continua de los indicadores educativos, mejorando el rendimiento académico y logrando que todos los estudiantes asistan en el tiempo y edad adecuada para el grado correspondiente.</li> </ul>
Dirección escolar exitosa	<p>Experimentar las cualidades, prácticas y liderazgos que requiere un director exitoso.</p>	<p>Práctica de las cualidades, prácticas y liderazgos efectivo en la dirección exitosa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento de altas expectativas institucionales en una visión y dirección compartida</li> <li>• Práctica y vivencia del respeto, la ética, el compromiso, la genuinidad, la persistencia y apasionamiento en el quehacer educativo para desarrollar a las</li> </ul>

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	ACCIONES DE MEJORA
Características individuales del director efectivo	Fomentar las características individuales del director efectivo de los centros escolares	Fomento de las características individuales del director efectivo: Incluyente, congruente, prudente, altas expectativas, y orientado a la mejora	<p>personas, creando ambientes seguros.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene apertura para escuchar las opiniones de los demás e incluir su aportación.</li> <li>• Mantiene concordancia entre lo que dice y hace, es quien pone el ejemplo al ser el primero en hacer lo que solicita.</li> <li>• Domina su temperamento, demostrando tolerancia y paciencia.</li> <li>• Espera de los demás y de sí mismo el mejor desempeño.</li> <li>• Está orientado hacia la mejora de la escuela en cuanto a servicios de infraestructura, aprendizaje y desempeño.</li> </ul>
Habilidades del director efectivo	Fortalecer las habilidades del director efectivo de los centros escolares	Fortalecimiento de las habilidades de comunicación efectiva, interacción social, generación de compromiso e inspiración de confianza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para comunicarse eficazmente al transmitir de manera clara y comprensible sus ideas y escuchar con atención.</li> <li>• Capacidad para interactuar con otras personas.</li> <li>• Capacidad de establecer una dirección y orientar hacia una visión compartida a la comunidad educativa.</li> <li>• Capacidad para lograr el compromiso de la comunidad educativa.</li> </ul>

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	ACCIONES DE MEJORA
Conocimientos del director efectivo	Incrementar los conocimientos del director efectivo de los centros escolares	Incremento de los conocimientos del director efectivo de los centros escolares: Docencia, colaboradores y sus funciones y contexto escolar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para fomentar confianza en sus relaciones con la comunidad educativa.</li> <li>• Conoce sobre estrategias efectivas para el ejercicio de la docencia.</li> <li>• Conoce a sus colaboradores, aptitudes y las funciones que cada uno tiene.</li> <li>• Conoce los aspectos del contexto que rodea a la escuela y el entorno en el que se desenvuelven los miembros de la comunidad educativa.</li> <li>• Conoce las funciones que le corresponden legalmente a cada uno de los puestos y personas que laboran dentro de la escuela.</li> </ul>
Competencias legales del director	Cumplir las competencias que de acuerdo a 36 del Reglamento de la Ley de la Carrera Docente le corresponden al director escolar	Cumple las atribuciones y obligaciones legales que le corresponden al director escolar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueve y organiza el Consejo Directivo Escolar, el Consejo de Profesores y el Consejo de Alumnos, velando por su correcto funcionamiento.</li> <li>• Organiza la matrícula escolar.</li> <li>• Elabora y autoriza mensualmente el pago de salario del personal de la institución.</li> <li>• Legalizar con su firma y sello de la institución, los certificados, títulos, constancias y certificaciones de</li> </ul>

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	ACCIONES DE MEJORA
			<p>calificaciones de los estudiantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiza anualmente al personal docente, asignándoles los grados o secciones, en base a las preferencias, experiencia, aptitudes, habilidades y destrezas de los educadores.</li> <li>• Vela por que la institución educativa esté abierta, media hora antes de iniciar las labores y cerrada al finalizar las mismas.</li> <li>• Investiga con el Consejo y el personal docente las causas que generan la inserción, ausentismo y repitencia escolar en su institución, con propósitos de atender las que sean endógenas al Sistema.</li> <li>• Extiende en forma gratuita las constancias y certificaciones de estudio que le fueren solicitados por los estudiantes, padres o encargados.</li> <li>• Entrega conforme inventario, los bienes de la institución tales como equipo, mobiliario, libros y los documentos que forman parte del Registro Escolar, al momento de cesar en</li> </ul>

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	ACCIONES DE MEJORA
			<p>sus funciones y recibirlos en la misma forma, al asumir al cargo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emite los informes que le sean solicitados en su calidad de funcionario, que de acuerdo a la Ley y su labor debe realizar.</li> <li>• Firma y sella todo documento que le fuere solicitado razonando su firma, si fuese necesario, pero sin poder denegarla.</li> <li>• Cumple y hace cumplir las leyes, reglamentos y disposiciones que, sobre la carrera docente, la educación y como empleado público le competen, en base a los procedimientos establecidos.</li> <li>• Convoca y preside las reuniones del Consejo de Profesores.</li> <li>• Lleva el expediente del desempeño profesional de los educadores.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funciones legales del director</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir las funciones que de acuerdo a 36 del Reglamento de la Ley de la Carrera Docente le corresponden al director escolar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumple las atribuciones y obligaciones legales que le corresponden al director escolar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planifica y organiza el trabajo docente en forma participativa con el consejo de profesores, atendiendo los planes y programas de estudio y disposiciones que se reciban en tal sentido.</li> <li>• Realiza actividades de orientación pedagógica y</li> </ul>

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	ACCIONES DE MEJORA
			<p>administrativa al personal docente de la institución mediante reuniones de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Da seguimiento pedagógico a los maestros en las aulas, con propósitos de observar su desempeño y proporcionar la ayuda técnica necesaria.</li> <li>• Estimula y apoya las iniciativas de los docentes de la institución, cuando favorezcan el desarrollo de las actividades escolares.</li> <li>• Apoya innovaciones pedagógicas que tiendan a cualificar la educación.</li> <li>• Sustituye al profesor de aula cuando éste no asista a la institución y el subdirector tenga grado a su cargo, en el nivel de educación básica.</li> <li>• Organiza en forma participativa el horario general de clases de la institución.</li> <li>• Promueve la armonía y respeto entre el personal docente, alumnos y padres de familia.</li> <li>• Orienta al personal docente y administrativo para el mejor ejercicio de sus funciones.</li> </ul>

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	ACCIONES DE MEJORA
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece y mantiene buenas relaciones con los padres de familia, tutores o encargados con la finalidad de obtener información que favorezca la adaptación de la institución a las necesidades de los alumnos y a la vez compartir la responsabilidad en la educación de los mismos.</li> <li>• Designa con el aval del Consejo de Profesores, a un miembro del personal docente, para que, en ausencia coincidente del director y el subdirector, asuma las funciones de coordinar las actividades de la institución educativa.</li> <li>• Elabora junto con el subdirector el Reglamento Interno de la institución educativa, enriquecerlo con la participación del Consejo de Profesores y darlo a conocer al Consejo Directivo Escolar.</li> </ul>

#### 4. Responsables

En la propuesta de mejora se señala las personas o unidades sobre las cuales recae la responsabilidad de las acciones o actividades propuestas; en tal sentido se tomarán como responsables a la dirección, docentes, estudiantes de los centros escolares efectivos, CDE y padres de familia.

En algunas actividades la responsabilidad puede ser compartida, en ese caso se incluirán las especificaciones correspondientes.

## **6. Temporalización**

Esta propuesta de mejora se propone con una duración de tres años; sin embargo, las actividades se llevarán a cabo en tres niveles: en corto plazo implica una duración máxima de un año, el mediano plazo representa una duración máxima de dos años y el largo plazo representa la duración máxima de tres años. Cuando las actividades requieran más de las temporalizaciones señaladas, se incluirán las especificaciones correspondientes.

## **7. Evaluación**

En la propuesta de mejora sugerida, se ha previsto el establecimiento de la evaluación de la misma, de modo que se realice la revisión evaluativa de forma oportuna y se garantice la retroalimentación de las acciones de mejora.

La evaluación de la propuesta de mejora se podrá desarrollar en dos modalidades. Por una parte, se plantean una evaluación parcial en cada uno de los momentos señalados en la temporalización de las actividades: Primer año (corto plazo), segundo año (mediano plazo) y tercer año (largo plazo).

En cada uno de los momentos, la evaluación debe evidenciar los resultados que se ha producido durante el periodo, o los que han dejado de producirse. En el momento de la finalización de la propuesta se desarrolla una evaluación general y de manera integral de todas las acciones.

Para llevar a cabo la evaluación se propone crear antes de la implementación del plan, una comisión para dar seguimiento y evaluación oportuna.

## REFERENCIAS

- Ainscow, M. (2001). *Comprendiendo el desarrollo de las escuelas inclusivas, Notas de referencias bibliograficas*. Recuperado el 4 de enero de 2018, de *Comprendiendo el desarrollo de las escuelas inclusivas, Notas de referencias bibliograficas*: [www.redinclusion.googlepages.com/](http://www.redinclusion.googlepages.com/),pdf
- Antúnez Marcos, S. (2003). *Gestión Institucional 1. Formación de directoras y directores de centros educativos*. Universidad de Barcelona Virtual/Ministerio de Educación de El Salvador. El Salvador: Algier`s Impresos
- Asamblea Legislativa de la República de El Salvador. *Ley General de Educación*. D.L. N° 917, del 12 de diciembre de 1996, publicado en el D.O. N° 242, Tomo 333, del 21 de diciembre de 1996. Disponible en: [http://www.mined.gob.sv/jdownloads/Institucional/Marco%20Legal/Leyes/LEY%20GENERAL%20DE%20EDUCACION\\_0\\_.pdf](http://www.mined.gob.sv/jdownloads/Institucional/Marco%20Legal/Leyes/LEY%20GENERAL%20DE%20EDUCACION_0_.pdf)
- Asamblea Legislativa de la República de El Salvador. *Ley de la Carrera Docente*. D.L. N° 665, del 7 de marzo de 1996, publicado en el D.O. N° 58, Tomo 330, del 22 de marzo de 1996. Disponible en: [http://www.mined.gob.sv/jdownloads/Institucional/Marco%20Legal/Leyes/Ley-de-la-carrera-docente-reforma-2006\\_0\\_.pdf](http://www.mined.gob.sv/jdownloads/Institucional/Marco%20Legal/Leyes/Ley-de-la-carrera-docente-reforma-2006_0_.pdf)
- Asamblea Legislativa de la República de El Salvador. *Reglamento de la Ley de la Carrera Docente*. D.E. N° 74, del 7 de agosto de 1996, publicado en el D.O. N° 145, Tomo 332, del 8 de agosto de 1996. Disponible en: <https://www.mined.gob.sv/descargas/category/1291-reglamentos.html>
- Batanaz Palomares. L. *El acceso a la dirección escolar: problemas y propuestas*. 2005. Disponible en: [file:///C:/Users/Ramos/Downloads/Dialnet-ElAccesoALaDireccionEscolar-1373228%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Ramos/Downloads/Dialnet-ElAccesoALaDireccionEscolar-1373228%20(1).pdf)
- Belgich, H. (1998). *Niños en la Integración Escolar; hacia ua logica democratica de los procesos de inclusión* . Argentina: Homo Sapiens.
- Beltrán, A.C. y Seinfeld, J. N. *Hacia una educación de calidad: La importancia de los recursos pedagógicos en el rendimiento escolar*. 20011. Disponible en:

- [http://cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/hacia\\_una\\_educacion\\_de\\_calidad.pdf](http://cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/hacia_una_educacion_de_calidad.pdf) [acceso: 15/01/2020]
- Bernal Torres, C.A. (2000). Metodología de la investigación para administración y economía. Santa Fe de Bogotá, Colombia: Prentice Hall Pearson.
- Blanco. (2003). *El camino de la Inclusión de Personas con Necesidades Educativas Especiales*. Recuperado el 23 de noviembre de 2017, de [redalyc.uaemex.mx: www.redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/440/4401205866933.pdf](http://redalyc.uaemex.mx/www.redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/440/4401205866933.pdf)
- Bonilla Muñoz, A.L. Perfil del director de escuela pública a nivel básico y su relación con la efectividad institucional en Ibagué Colombia. 2007. Disponible en: [https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/568151/DocsTec\\_5778.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/568151/DocsTec_5778.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [acceso: 15/01/2020]
- CONAIPD. (2017). *acta 14 reunión Extraordinario del Consejo del Pleno*. San Salvador: MINED.
- Danermark, B., Ekström, M., Jakobsen, L., & Karlsson Jan Ch. (2016). *Explicando la sociedad. El Realismo Crítico en las Ciencias Sociales*. (Z. D. Mario, Trad.) San Salvador, El Salvador, Centroamérica: UCA Editores.
- Díaz Lemus, M. M., & Domínguez Mena, S. E. (2015). *La Gestión del Director como Factor de Eficacia*. San Salvador.
- Dussan, C. P. (2011). EDUCACIÓN INCLUSIVA: UN MODELO DE DIVERSIDAD HUMANA. *Educación Educación y Desarrollo Social 1* , 143.
- FEPADE. (2001). *Liderazgo, incentivos y otras claves para la gestión escolar exitosa*. San Salvador: FEPADE.
- Freire, S. y Miranda A. El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico. 2014. Disponible en: <https://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/A117.pdf> [acceso: 15/01/2020]
- González, N. Perfil del Director: Competencias de la posición de director o directora de un centro educativo. 2006. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87031205>
- González, N. d. (2 de Abril de 2006). *Redalyc*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87031205>

- Gutiérrez Ruiz, G., Chaparro Caso López, A. A., & Azpillaga Larrea, V. (2017). La organización escolar como variable asociada al logro educativo. *Innovación Educativa*.
- Hernández Sampieri, R. y otros (2014). Metodología de la Investigación. México: Edición Mc Graw Hill. Interamericana Editores.
- Küpfer, A. H. (2013). Liderazgo Escolar en Chile y su Influencia en los Resultados de Aprendizaje. Madrid, Madrid, España.
- López Mojarro, M. (2004). A la calidad por la evaluación. Madrid, España: CISSPRAXIS.
- Merlino Aldo y Otros. (2008). Investigación Cualitativa en Ciencias Sociales. México: GRUPO AMERICALEE.
- MINED. (2009). *Dirección Nacional de Educación* . San Salvador : MINED.
- MINED. (2008). Gestión Escolar Efectiva al Servicio del Aprendizaje. El Salvador.
- MINED. (2009). *Plan Social Educativo "Vamos a la Escuela" 2009-2014* . San Salvador : MINED.
- MINED. (2010). *Política de la Educación Inclusiva*. San Salvador : MINED.
- MINED. (2017). *Centro de Orientación y Recursos*. San Salvador: Chavez Impresores.
- MINED. (2017). *Estrategia Educativa Docente de Apoyo a la Inclusión*. San Salvador : Chavez Impresores.
- Ministerio de Economía . (2016). *Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples*. San Salvador, El Salvador: Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC).
- Ministerio de Educación (2017). Administración y dirección de instituciones educativas. El Salvador, Centroamérica: Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación. Dirección Escolar Efectiva. Documento 4. 2008. Disponible en : [file:///C:/Users/Ramos/Downloads/direccion\\_escolar\\_efectiva\\_el\\_salvador.pdf](file:///C:/Users/Ramos/Downloads/direccion_escolar_efectiva_el_salvador.pdf)

- Ministerio de Educación. Normativa de funcionamiento. Documento 5. 2008.  
Disponibile en: file:///C:/Users/Ramos/Downloads/normativa-de-funcionamiento\_5.pdf
- Ministerio de Educación. (2009). *Plan Social Educativo Vamos a la Escuela*. San Salvador, El Salvador: Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación. (2017). *Estrategia Educativa Docente de Apoyo a la Inclusión*. San Salvador, El Salvador: MINED.
- Ministerio de Educación, M. (2008). *Dirección Escolar Efectiva*. San Salvador: MINED.
- Ministerio de Educación. (2012). Procesos de inducción para directores, directoras, subdirectores, subdirectora de centros escolares en el marco del plan social educativo 2009-2014 "vamos a la escuela": La dirección escolar: Módulo 1. El Salvador: Ministerio de Educación. San Salvador, El Salvador: Ministerio de Educación.
- Morán, S. C., Zelidón, A. M., González, L. O., Navarrete, P. M., & Sorto, J. M. (2017). *Rol de los Directores Exitosos en los Centros Escolares de Educación Media en El Salvador*. Sonsonate: MINED.
- OEI. (2006). *"Educación inclusiva: el camino hacia el futuro"*. Bobota, Colombia: UNESCO-OIE.
- ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS. (2008). *"LA EDUCACIÓN INCLUSIVA: EL CAMINO HACIA EL FUTURO"*. Ginebra : PRESENTACIÓN GENERAL DE LA 48ª REUNIÓN DE LA CIE.
- Parras Dussan, C. (2001). *Comunidades Etnicas en Colombia; cultura y Jurisprudencia*. Colombia: Universidad del Rosario.
- Ramos Ramirez, G. A. (2014). *La Eficacia Escolar en El Salvador*. El Salvador: Universidad Pedagógica Dr. Luis Alonso Aparicio.
- Rodríguez, M.L. (2013). Acerca de Investigación bibliográfica y documental. Recuperado el 18 de abril de 2020, de <https://guiadetesis.wordpress.com/tag/investigacion-documental/>

- Ruiz Olabuénaga, J. I. (2003). Metodología de la investigación cualitativa. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Sierra Bravo, R. (2001). Técnicas de Investigación Social, teoría y ejercicios. Decimocuarta Edición. Madrid, España: PARANINFO THOMSON LEARNING.
- UNESCO. (2015). *Declaración de Incheon y Marco de Acción*. Paris: UNESCO.
- UNESCO. (octubre de 2007). *El Comunicado de la Mesa redonda ministerial sobre "Educación y desarrollo económico"*. Paris: BIE-UNESCO.
- USAID-MINED. (2012). Módulo 1. La dirección escolar para una educación inclusiva. Programa de inducción para directores, directoras, sub-directores y sub-directoras de centros escolares. San Salvador, El Salvador: Ministerio de Educación de El Salvador.
- Valencia Agudelo, G. D. La eficacia escolar: retos y desafíos para mejorar la calidad y la equidad en el sistema educativo colombiano. 2008. Disponible en: <https://revistas.udea.edu.co/index.php/unip/article/view/948/821> [acceso: 15/01/2020]
- Valerio Contreras, I. A. Perfil del Director de Escuela Primaria y su Impacto en el Desempeño Efectivo de la Institución. 2009. Disponible en: [https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/569694/DocsTec\\_10489.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/569694/DocsTec_10489.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [acceso: 15/01/2020]
- Valles Martínez, M. (2003). Técnicas Cualitativas de Investigación Social. España. EDITORIAL SÍNTESIS, S.A.
- Vice Rectoría Académica, Dirección de Posgrados y Extensión (2019). *Orientaciones para egresados Maestría en Administración de la Educación elaboración de anteproyectos de investigación*, El Salvador: Universidad Pedagógica Dr. Luis Alonso Aparicio.
- Villela Treviño, R. *Modelo de competencias del director escolar exitoso*. 2015. Disponible en: <file:///C:/Users/Ramos/Downloads/Villela%20Rosario%20Tesis.pdf>.